

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



TESIS

“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR MINERO APLICANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD, 2018-2022”

Presentada por el bachiller:
Manchego Soto, Diana Carolina

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Asesor:
Ing. Flores Sanchez, Mariela Rosa

AREQUIPA – PERÚ
2017

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA
EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR MINERO APLICANDO
LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD, 2018-2022

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

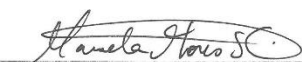
DIANA CAROLINA MANCHEGO SOTO

NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES: _____

Arequipa, 08 de noviembre del 2017



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Mariela Rosa Flores

Sánchez

Código: 2890



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert Zevallos

González

Código: 1840

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi madre que, a pesar de nuestra distancia física, te siento tan cerca que fuiste el principal motivo en el desarrollo de mi tesis, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mis padres Walter y Elva por todo su apoyo, cariño y dedicación incondicional que me dieron para poder lograr todas mis metas, también me enseñaron que lo más importante de la vida no es la situación en la que estamos sino la dirección a la cual queremos llegar.

A mis hermanos Anita Gabriela y Sebastián y abuelitos Felipe y Tarcila pues a pesar de la distancia en la que hayamos podido estar siempre me demostraron todo el cariño que tienen para mí.



Agradecimientos

A Dios por haberme permitido llegar a este momento tan especial, por protegerme durante todo mi camino y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mi familia por el apoyo incondicional que siempre me demostraron.

Y a mi asesor Mariela Flores Sanchez por su apoyo y respaldo necesario para culminar con esta tesis.

RESUMEN

Por efectos de la globalización, las empresas se ven obligadas a mejorar constantemente y gestionar efectivamente sus operaciones. El presente trabajo se realizó a raíz de que la empresa Conveyor Belt Technology no ha realizado un análisis detallado de su entorno externo e interno, ni tampoco ha definido objetivos ni estrategias específicas de acción; lo cual genera que la empresa desconozca muchos aspectos importantes que impactan el negocio y limitan su crecimiento y supervivencia a largo plazo. Por este motivo, se decide elaborar una “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de mantenimiento del sector minero aplicando la herramienta del Balanced Scorecard” teniendo como objetivo principal la generación de una mejora que responde al título anteriormente mencionado. Se realizó una investigación no experimental con características descriptivas. Para la recolección de información se recurrió principalmente al uso de la técnica de entrevista a los responsables o líderes de cada una de las áreas de la organización. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa para posteriormente establecer estrategias, objetivos, indicadores e iniciativas alineadas a la misión y visión organizacionales haciendo uso del proceso estratégico y de la herramienta del Balanced Scorecard.

Palabras clave: Propuesta, plan estratégico, Balanced Scorecard, objetivo, estrategia.

ABSTRACT

As a result of globalization, companies are forced to constantly improve and effectively manage their operations. This work was carried out as a result of the fact that Conveyor Belt Technology has not carried out a detailed analysis of its external and internal environment, nor defined specific objectives or strategies for action; which means that the company does not know many important aspects that impact the business and limit its growth and survival in the long term. For this reason, it was decided to elaborate a "Proposal of a strategic plan for a company of maintenance of the mining sector applying the tool of the Balanced Scorecard" having as main objective the generation of an improvement that responds to the title previously mentioned. A non-experimental investigation was carried out with descriptive characteristics. For the collection of information, it was mainly used the technique of interviewing the leaders or leaders of each of the areas of the organization. An internal and external analysis of the company was made to later establish strategies, objectives, indicators and initiatives aligned to the organizational mission and vision making use of the strategic process and the tool of the Balanced Scorecard.

Keywords: Proposal, strategic plan, Balanced Scorecard, objective, strategy.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
TABLA DE CONTENIDOS	vi
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1. ENUNCIADO.....	3
1.2. PROBLEMÁTICA.....	3
1.2.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2.2. Descripción del problema	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. ALCANCES.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1. ¿Qué se quiere hacer?	7
1.5.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	7
1.5.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	7
1.5.4. ¿Hasta dónde se quiere llegar con el estudio?	8
1.6. ANTECEDENTES.....	8
1.7. VARIABLES E INDICADORES	10
1.7.1. Variables independientes	10
1.7.2. Variables dependientes	10
1.8. HIPÓTESIS	12
1.9. TIPO DE ESTUDIO	12
1.10. METODOLOGÍA	12
1.11. TÉCNICAS	12
1.12. INSTRUMENTOS	13

1.13. FUENTES.....	14
1.14. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	14
1.15. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	14
CAPITULO II	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	16
2.1.1. Planificación estratégica	16
2.2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	61
2.2.1. Análisis	61
2.2.2. Análisis externo	61
2.2.3. Análisis FODA	61
2.2.4. Análisis interno	61
2.2.5. Balanced Scorecard.....	61
2.2.6. Cuadro de mando	62
2.2.7. Desempeño.....	62
2.2.8. Diseño	62
2.2.9. Eficacia	62
2.2.10. Eficiencia	63
2.2.11. Empresa	63
2.2.12. Estrategia	63
2.2.13. Gestión	63
2.2.14. Implementación	63
2.2.15. Indicador	64
2.2.16. Inversión	64
2.2.17. Mapa estratégico	64
2.2.18. Medición	64
2.2.19. Misión	64
2.2.20. Objetivo	65
2.2.21. Plan estratégico	65
2.2.22. Política	65
2.2.23. Proceso	65
2.2.24. Propuesta.....	65

2.2.25. Visión.....	65
CAPITULO III.....	66
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	66
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	66
3.1.1. Reseña histórica	66
3.1.2. Estructura organizacional	67
3.1.3. Productos y servicios	69
3.1.4. Posicionamiento.....	73
3.1.5. Descripción de procesos principales.....	73
3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	85
3.2.1. Definición del negocio.....	85
3.2.2. Alcance del negocio.....	86
3.2.3. Segmentación del negocio	90
3.3. ANÁLISIS COMPETITIVO	91
3.3.1. Factores críticos de éxito	91
3.3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	93
3.4. ANÁLISIS EXTERNO	94
3.4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	94
3.4.2. Análisis PESTEL	100
3.4.3. Oportunidades de Conveyor Belt Technology.....	110
3.4.4. Amenazas de Conveyor Belt Technology	111
3.4.5. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	112
3.5. ANÁLISIS INTERNO.....	114
3.5.1. Análisis AMOFHIT	114
3.5.2. Fortalezas de Conveyor Belt Technology.....	122
3.5.3. Debilidades de Conveyor Belt Technology	124
3.5.4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	126
CAPITULO IV	129
4. PLANIFICACION ESTRATÉGICA	129
4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	129
4.1.1. Visión.....	129
4.1.2. Misión	129

4.1.3. Valores	129
4.2. OBJETIVOS	130
4.3. FORMULACIÓN, DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	131
4.3.1. Estrategias competitivas genéricas	131
4.3.2. Matriz FODA	132
4.3.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	135
4.3.4. Matriz de la gran estrategia.....	136
4.3.5. Matriz interna externa (MIE)	138
4.3.6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	139
4.3.7. Matriz de decisión estratégica (MDE)	143
4.3.8. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	145
CAPITULO V	152
5. DESARROLLO DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL	152
5.1. METODOLOGÍA	152
5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL DE EMPRESA.....	153
5.2.1. Perspectivas seleccionadas	153
5.2.2. Distribución de la visión acorde a las perspectivas	153
5.2.3. Mapa Estratégico para Conveyor Belt Technology	157
5.2.4. Integración del sistema dentro de la estructura organizacional	161
5.2.5. Diseño del Cuadro de Mando Integral	169
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176
ANEXOS.....	183

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables de desempeño	10
Tabla 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias	42
Tabla 3. Clasificación de las estrategias	43
Tabla 4. Formato de matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	54
Tabla 5. Servicios realizados a los clientes en el periodo 2016-Q3	87
Tabla 6. Ingresos totales obtenidos por servicios, periodo 2016	88
Tabla 7. Participación de mercado	89
Tabla 8. Segmentación geográfica del negocio	90
Tabla 9. Factores críticos de éxito	93
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo	93
Tabla 11. PBI Por actividad económica 2017_I	103
Tabla 12. Extracción de petróleo, gas y minerales: valor agregado bruto	104
Tabla 13. MEFE de Conveyor Belt Technology	113
Tabla 14. Distribución de personal	118
Tabla 15. MEFI de Conveyor Belt Technology	127
Tabla 16. Estrategias genéricas de Conveyor Belt Technology	132
Tabla 17. Matriz FODA de Conveyor Belt Technology	133
Tabla 18. Matriz de Boston Consulting Group Conveyor Belt Technology	135
Tabla 19. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	141
Tabla 20. Matriz de decisión estratégica	144
Tabla 21. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	146
Tabla 22. Objetivos estratégicos de Conveyor Belt Technology	154
Tabla 23. Relación entre objetivos estratégicos y FCE	157
Tabla 24. Objetivos Estratégicos que conforman el cuadro de mando integral de nivel superior de Conveyor Belt Technology	158
Tabla 25. Objetivos Estratégicos vs Áreas Funcionales	162
Tabla 26. Estrategias, actividades e indicadores	164
Tabla 27. Cuadro de mando integral	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas cuadro de mando integral	18
Figura 2. Análisis del entorno.....	27
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	28
Figura 4. Estrategias genéricas	40
Figura 5. Estructura genérica de un mapa estratégico	44
Figura 6. Matriz de Boston Consulting Group	46
Figura 7. Matriz de la gran estrategia	47
Figura 8. Matriz interna externa	49
Figura 9. Cuadrantes de la matriz PEYEA	51
Figura 10. Organigrama general de Conveyor Belt Technology.....	68
Figura 11. Poleas.....	69
Figura 12. Correas transportadoras.....	70
Figura 13. Permanet scan.....	70
Figura 14. Enrollador CBT Belt Winder	71
Figura 15. Polines rolltech.....	71
Figura 16. Mantenimiento de correas	72
Figura 17. Instalación de correas	72
Figura 18. Empalme.....	73
Figura 19. Correa transportadora.....	74
Figura 20. Cover	75
Figura 21. Cuchillo olfa.....	75
Figura 22. Biplej	75
Figura 23. Prensa vulcanizadora.....	76
Figura 24. Goma cojín	76
Figura 25. Cemento.....	77
Figura 26. Steps	77
Figura 27. Atril	78
Figura 28. Carrete	78
Figura 29. Flow Sheet proceso de mantenimiento de correa transportadora.....	81
Figura 30. DOP del mantenimiento de correas transportadoras	83
Figura 31. Diagrama de bloques del mantenimiento de correa transportadora	85
Figura 32. Servicios realizados a los clientes en el periodo 2016-Q3	87
Figura 33. Ingresos totales obtenidos por servicios, periodo 2016.....	88
Figura 34. Participación de mercado	89
Figura 35. Alcance geográfico-Conveyor Belt Technology.....	90
Figura 36. PBI Por actividad económica 2017_I.....	104
Figura 37. Organigrama por áreas	117
Figura 38. Matriz de Boston Consulting Group Conveyor Belt Technology.....	135
Figura 39. Matriz de la gran estrategia Conveyor Belt Technology.....	138
Figura 40. Matriz interna externa de Conveyor Belt Technology	139

Figura 41. Posición estratégica de Conveyor Belt Technology	142
Figura 42. Estructura lógica entre la visión, la estrategia y el FCE.....	153
Figura 43. Objetivos estratégicos de Conveyor Belt Technology	156
Figura 44. Mapa Estratégico de Conveyor Belt Technology.....	160



INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales de operación de las empresas han cambiado mucho con respecto a décadas anteriores. Anteriormente, una empresa podía sobrevivir y competir satisfactoriamente ofreciendo productos, servicios y operando con la misma estrategia durante largos periodos de tiempo sin cambios sustanciales en la generación de valor; sin embargo, estas condiciones constantes son pasadas ya que hoy en día lo único constante es el cambio, cambio que se da a nivel político, económico, social, tecnológico y ambiental, acompañado de las constantes variaciones de las fuerzas competitivas del sector en el que opera una organización.

Adicionalmente, las empresas se ven enfrentadas al fenómeno de la globalización que, si bien constituye una clara oportunidad de crecimiento por el acceso a nuevos mercados, también representa una amenaza que incrementa la competencia y origina la necesidad de lograr mayor competitividad estratégica para la supervivencia en el mercado.

Para lograr dicha competitividad estratégica es primordial el establecimiento de estrategias que se implementen eficientemente. El planeamiento estratégico implanta la dirección a largo plazo que una organización debe seguir y las estrategias necesarias para poder llegar a ella a partir de un análisis externo e interno previo. Este proceso involucra el compromiso y la participación de toda la organización y sus stakeholders.

El desarrollo e implementación de un plan estratégico favorece la capacidad de gestión eficiente, liberación de talento humano y materiales, lo que se traduce en mejoras en la producción y condiciones laborales para los colaboradores de la organización.

Adicionalmente, beneficia la integración de esfuerzos, dirección, coordinación, compromiso y entendimiento de los objetivos corporativos.

Dado el contexto anteriormente mencionado y los beneficios descritos que provee la planificación estratégica, el objetivo de la presente tesis es generar una propuesta de diseño de un plan estratégico en la empresa Conveyor Belt Technology aplicando la herramienta del Balanced Scorecard.

El contenido de la presente tesis, se estructuró de la siguiente manera: En el capítulo I se determinan las generalidades del estudio y en el capítulo II se trata el marco teórico a utilizar, para sustentar el análisis realizado. En el capítulo III se desarrolla el diagnóstico situacional mediante la descripción de la empresa y análisis del negocio de Conveyor Belt Technology. En el capítulo IV se establece la misión, visión y valores de la organización estudiada. En el capítulo V y VI se aborda el análisis externo, análisis competitivo y evaluación interna. En el capítulo VII se determinan los objetivos y estrategias adecuadas que Conveyor Belt Technology debería implementar. En el capítulo VIII se muestra el cuadro de mando integral propuesto. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se establecen los aspectos generales de la presente tesis como son el planteamiento del problema, objetivos, variables y los aspectos metodológicos para el desarrollo de este estudio que son desarrollados a detalle en los próximos capítulos.

1.1. ENUNCIADO

Por las características de la investigación, se determinó como título de tesis el siguiente: “Propuesta de diseño de un plan estratégico para una empresa de mantenimiento del sector minero aplicando la herramienta del Balanced Scorecard, 2018-2022”.

1.2. PROBLEMÁTICA

1.2.1. Planteamiento del problema

En Conveyor Belt Technology se evidencia la ausencia y necesidad de implementación de un plan estratégico que permita generar estrategias e indicadores para orientar a la empresa a ser competitiva ante un mercado globalizado y competitivo. Así mismo la preocupación y expectativa de los interesados en el negocio de contar con un modelo estratégico. Esta situación constituye las oportunidades de mejora que se abordarán en la presente tesis, mediante la cual se pretende generar una propuesta de un plan estratégico aplicando la herramienta del Balanced Scorecard y presionando a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias aproximen a la empresa a la consecución de metas.

1.2.2. Descripción del problema

La globalización ha traído consigo grandes beneficios especialmente en el sector empresarial; sin embargo, este fenómeno mundial también exige que las organizaciones sean más competitivas y mejoren continuamente. En este contexto el planeamiento estratégico adquiere gran relevancia puesto que provee a las empresas de una clara visión de su entorno y de su situación actual, asimismo, permite generar estrategias para el logro de los objetivos y la visión empresarial.

Actualmente la empresa Conveyor Belt Technology cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional por medio del cual se detallan los procesos, indicadores y metas asociados a la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, identificación y evaluación de requisitos legales; preparación y respuesta ante emergencias.

En lo que respecta a los procesos, indicadores y metas de las demás áreas de la empresa no se cuenta con un planeamiento estratégico lo cual desfavorece a la empresa materia de estudio debido a que no tiene una clara visión de su situación actual ni futura, se carece además de orientación definida del negocio a través de estrategias. Adicionalmente a estos problemas de dirección, en la empresa Conveyor Belt Technology también existen deficiencias en distintas áreas relacionadas al desarrollo de sus actividades.

Esta situación constituye una desventaja de la empresa con respecto a sus competidores directos. Así mismo, se pone en evidencia la necesidad de generar una propuesta de plan estratégico, la cual favorecerá la mejora del

desempeño empresarial y beneficiará directamente al directorio y colaboradores en general; generando el compromiso de todos los niveles de la organización para conseguir el futuro que se desea alcanzar.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las empresas experimentan el fenómeno de la globalización que trae como consecuencia cambios radicales en el entorno en el que éstas participan, la disponibilidad de la información es amplia e inmediata y las fuerzas competitivas se ven incrementadas debido a que las organizaciones no compiten en un mercado local, sino por el contrario, en un mercado global en el cual es necesario actuar con excelencia para asegurar su participación y supervivencia.

Por otra parte, internamente la empresa Conveyor Belt Technology presenta deficiencia respecto a su confusa dirección, carente capacitación, mala relación con proveedores, deficiente clima laboral, falta de liquidez, inexistencia de metas comerciales y falta de información financiera.

En contraste, la empresa presenta aspectos clave de diferenciación como los precios de venta de sus servicios y productos, y la calidad de ellos; los cuales pueden ser potenciados mediante la generación del plan estratégico.

Este trabajo beneficiará a la empresa Conveyor Belt Technology dado que proveerá de información sobre su entorno y situación interna de la misma, a partir de la cual se plantearán estrategias, objetivos, indicadores y metas que le permitirán proyectarse hacia el futuro y mejorar su posición competitiva en el mercado actual en beneficio de la gerencia, todos los colaboradores y stakeholders de la empresa.

A nivel personal, esta tesis permitirá afianzar los conocimientos adquiridos durante la etapa de pregrado, aplicándolos a la realidad de la empresa e incrementando las competencias cognoscitivas del tesista.

A partir de la propuesta de plan estratégico en la empresa Conveyor Belt Technology los colaboradores podrán sentirse más comprometidos e involucrados con los objetivos generales de la empresa. Conjuntamente, los colaboradores podrán realizar seguimiento de su propio trabajo mediante los indicadores y metas asignados a su puesto de trabajo. Todo esto se traducirá en el incremento de motivación y satisfacción laboral.

Por los cambios producidos en el entorno externo e interno en que se ve involucrada la empresa estudiada, y los beneficios que generaría la aplicación de un plan estratégico, es necesario el planteamiento del mismo mediante el uso del Balanced Scorecard.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Generar una propuesta de diseño de un plan estratégico para una empresa de mantenimiento del sector minero aplicando la herramienta del Balanced Scorecard, 2018-2022.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar y justificar el desarrollo de un plan estratégico haciendo uso de matrices estratégicas y de la herramienta del Balance ScoreCard para la empresa en estudio.
- Seleccionar y emplear bases teóricas relacionadas directamente con el planeamiento estratégico que permitan comprender las herramientas utilizadas para el desarrollo del estudio.
- Evaluar los factores externos e internos que afectan a la empresa Conveyor Belt Technology.
- Seleccionar estrategias óptimas para la empresa Conveyor Belt Technology en base al análisis situacional.
- Elaborar el mapa estratégico de la empresa Conveyor Belt Technology identificando los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

1.5. ALCANCES

1.5.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar estratégicamente el entorno externo e interno de la empresa Conveyor Belt Technology, así como también a sus competidores y clientes para posteriormente diseñar un plan estratégico para la misma.

1.5.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El presente estudio se realizará en la empresa Conveyor Belt Tecnología.

1.5.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos, análisis de la información y diseño de la propuesta fue de aproximadamente 8 meses.

1.5.4. ¿Hasta dónde se quiere llegar con el estudio?

Se pretende analizar el entorno externo e interno de la organización y proponer el diseño de un plan estratégico mediante el uso de la herramienta Balanced Scorecard para Conveyor Belt Technology.

1.6. ANTECEDENTES

Luna (2015) en su tesis titulada “Análisis situacional para la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios grúas del sur, Juliaca 2015” tuvo como objetivo realizar un análisis situacional para formulación del plan de estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015. En dicho trabajo se realizó un análisis situacional actual mediante la utilización de herramientas estratégicas, donde finalmente se presentó el desarrollo del plan estratégico para la empresa en mención.

Cruz (2014) en su tesis titulada “Propuesta de un plan estratégico de gestión para el periodo 2015-2016 para la gestión de proyectos metalmecánicos de la empresa IMCO Servicios SAC Arequipa” tuvo como objetivo proponer un plan estratégico de gestión que mejore el nivel de competitividad de la empresa IMCO Servicios SAC en la gestión de sus proyectos metalmecánicos. En este trabajo se realizó un análisis y una formulación estratégica, haciendo un planteamiento de la unidad estratégica de negocio, para configurar un buen desarrollo del trabajo donde finalmente se buscó la implementación y monitoreo de toda la de la investigación desarrollada en dicha empresa en mención.

Belotserkovskiy (2005) en su tesis titulada “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica

Balanced Scorecard” tuvo como objetivo el establecer el alineamiento de todos los objetivos internos de la empresa y plasmarlos en una herramienta de gestión muy utilizada actualmente por las organizaciones como es el Balanced Scorecard y conseguir como resultado la implementación y seguimiento constante de la propuesta de gestión tanto con sus recursos internos y externos de dicha empresa en mención aplicando los conocimientos del estudio.

Salas (2013) en su tesis titulada “Planeamiento estratégico para la optimización de la empresa AQP Industrial Service S.A.C., Arequipa 2013” tuvo como principal objetivo analizar la situación actual de la empresa a fin de desarrollar un modelo de planeamiento estratégico que permita una ventaja competitiva para la empresa donde finalmente se presentó el desarrollo y seguimiento del estudio propuesto en la empresa mencionada.

Espezua (2014) en su tesis titulada “Planeamiento estratégico para determinar estrategias que generen la mejora de la empresa Apple Glass Peruana S.A.C., Arequipa 2014” tuvo como objetivo principal el formular un planeamiento estratégico para dicha empresa que le permita la optimización de la misma, analizando su situación actual y creando estrategias para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

Espinoza (2013) en su tesis titulada “Formulación y planeamiento estratégico de la empresa Puertas automáticas la campana” señala como principal objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa, diagnosticando su situación actual mediante el análisis interno y externo de la misma.

Vera (2014) en su tesis titulada “Diseño de un plan estratégico para el centro de servicio automotriz almacenes Santa Clara s.a.” busca diseñar un modelo de planificación estratégica para la empresa, con la finalidad de buscar soluciones a los problemas existentes en distintas áreas y reforzar su posicionamiento en el mercado.

Saénz (2014) en su tesis titulada “Elaboración del plan estratégico del sistema de información para una empresa de Servicios gráficos” tiene como objetivo principal definir la estrategia de la empresa la misión, visión, objetivos y estrategia que reflejen la situación que se quiere alcanzar en un futuro, la forma que evidenciará el cumplimiento de las metas y la manera en la que se buscará alcanzarlas.

Huanca (2015) en su tesis titulada “Propuesta de un plan estratégico para el grupo INMARPACS SAC” desarrolla un plan estratégico para dicha empresa con la finalidad de definir sus estrategias específicas para un horizonte de largo plazo, mejorando la competitividad y posicionándola entre las mejores empresas del rubro.

1.7. VARIABLES E INDICADORES

1.7.1. Variables independientes

- Mejorar la competitividad y posicionamiento a través de un plan estratégico.

1.7.2. Variables dependientes

- Desempeño de la empresa.

Tabla 1. Variables de desempeño

VARIABLES	ASPECTOS	INDICADORES
Variable Independiente “• Mejorar la competitividad y posicionamiento a través de un plan estratégico”	Planificación	1 Número de objetivos definidos
		2 Promedio de objetivos alcanzados por área
		3 Desempeño de cumplimiento de objetivos
	Aprendizaje y desarrollo	4 Número de capacitaciones realizadas
		5 Porcentaje de personal capacitado
		6 Tiempo promedio de capacitación por colaborador
		7 Número de actividades de integración realizadas
		8 Nivel de satisfacción de los colaboradores
		9 Número de objetivos definidos
		10 Promedio de objetivos alcanzados por área
		11 Desempeño de cumplimiento de objetivos
	Procesos internos	12 Incremento del índice de productividad
		13 Número de círculos de calidad formados
		14 Número de zonas implementadas con 5S
		15 Número de prensas adquiridas
		16 Módulos de ERP implementados
		17 Número de campañas de responsabilidad social ejecutadas
		18 Número de convenios pactados con proveedores
		19 Porcentaje de no conformidades solucionadas eficazmente
		20 Número de centros de innovación implementados
		21 Número de convenios obtenidos con los clientes
Variable Dependiente “Desempeño de la Empresa”	Clientes	22 Promedio de servicios por cliente
		23 Índice de satisfacción de cliente
		24 Número de visitas técnicas llevadas a cabo
		25 Número de contratos conseguidos en nuevos mercados
		26 Participación de mercado en nuevos mercados
		27 Número de clientes nuevos de otras industrias
	Financiera	28 Incremento de ventas por nuevos servicios
		29 Procesos implementados con el SIG
		30 Incremento de capital de trabajo
		31 Número de activos comprados
		32 Reducción de costos de movilización de personal
		33 Costos de habilitación de personal

Fuente: Elaboración propia.

1.8. HIPÓTESIS

Dado que existe un crecimiento de mercado, un entorno competitivo y Conveyor Belt Technology carece de estrategias, es probable que se pueda plasmar un modelo estratégico de negocios que le permita a la empresa crecer al ritmo del mercado y obtener una posición competitiva ventajosa.

1.9. TIPO DE ESTUDIO

Según el diseño y tipo de investigación, la presente tesis se puede definir como:

- **Descriptiva:** se observará y describirá el entorno externo e interno de la empresa Conveyor Belt Technology.
- **Explicativa:** se buscará encontrar las causas de los problemas existentes al interior de la empresa en lo relativo a planeamiento estratégico.
- **No experimental:** se estudiará el comportamiento de la empresa tal y como se da de manera natural sin manipular ninguna situación y después se procederá a analizar la información recogida.

1.10. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para la propuesta de generación de un plan estratégico de Conveyor Belt Technology, son las herramientas del proceso estratégico y el uso de Balanced Scorecard realizando previamente un análisis externo e interno de la empresa.

1.11. TÉCNICAS

Para la presente investigación, se utilizarán las técnicas de revisión documental, comunicación y observación.

La revisión documental permitirá analizar material bibliográfico para la elaboración del marco teórico del estudio e información de la empresa y del sector en el cual participa la misma.

Mediante la comunicación se obtendrá información a partir de la formulación de preguntas sobre la situación de la empresa a los responsables de las áreas. Las personas involucradas relatarán la situación actual de la empresa, cómo se desarrollan los procesos, cuáles son los inconvenientes que perciben, entre otras cosas.

Finalmente, mediante la observación, se recolectará información adicional sobre los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización. Es así que, con toda la información reunida, se detectarán los problemas y se formularán las propuestas de mejora.

1.12. INSTRUMENTOS

En cuanto a los instrumentos utilizados para la investigación, se seleccionarán fichas bibliográficas de los libros de consulta, la documentación de la empresa y de instituciones involucradas al sector, entrevista no estructurada a los responsables de las áreas de la empresa.

Para la realización de las entrevistas, se formularán algunas preguntas que revelarán el estado actual de la empresa, las cuales mostrarán a profundidad la forma en que se realizan cada uno de los procesos involucrados, y la percepción de las personas involucradas sobre estos.

1.13. FUENTES

Se recurrió a fuentes primarias en la revisión de campo a través de las entrevistas y la observación. Paralelamente, también se recurrió a fuentes secundarias como documentación de la empresa, libros de consulta relativos a planeamiento estratégico.

1.14. CAMPO DE VERIFICACIÓN

Las unidades de estudio son los colaboradores de categoría empleados y responsables de las áreas de la empresa Conveyor Belt Technology en el año 2017 que totalizan 20 personas.

1.15. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la recolección de información se recurrió a fuentes primarias y secundarias aplicando las técnicas e instrumentos anteriormente expuestos, previa coordinación con el gerente y los responsables de cada una de las áreas de la organización y ajustándose a su disponibilidad de tiempo.

Adicionalmente, para el análisis de datos se aplicaron las siguientes herramientas:

- Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- Análisis del sector externo (PESTEL).
- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).
- Análisis AMOFHIT.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Conjuntamente, para la formulación de estrategias, se hizo uso de las siguientes herramientas:

- Estrategias competitivas genéricas.
- Matriz FODA.
- Matriz de perfil competitivo (MPC).
- Matriz Boston Consulting Group (BCG).
- Matriz de la gran estrategia.
- Matriz interna externa (MIE).
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).
- Matriz de decisión estratégica (MDE).
- Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan las bases teóricas conceptuales relativas a planeamiento estratégico, las cuales sirven de referencia para el desarrollo de la presente tesis.

2.1. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.1.1. Planificación estratégica

Las primeras aplicaciones de la estrategia surgen con la Revolución Industrial a partir del Siglo XIX, cuando comenzaba a existir la competencia por los mercados de mercancías (comodities). Dichas aplicaciones se daban para poder controlar las fuerzas del mercado y para formar el entorno de la competencia.

Entre los años de 1920 y 1950 el enfoque que le daban a la planeación estratégica era el financiero y dirigido a los gastos de inversión y planes de producción. En esos años la planeación estratégica consistía en convertir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo que era necesario estimar costos, egresos, ingresos y las utilidades que pretendían obtener asociadas al volumen de producción pronosticado.

Pero este tipo de planeamiento solo funcionaba cuando eran épocas estables ya que si la economía caía en recesión los mercados se saturaban y la demanda no respondía como se esperaba.

Por 1950 y 1960 el significado de planeación y estrategia recibió muchos aportes importantes de autores entre los cuales destaco mucho la aportación de:

Alfred Chandler (1990) señaló que la planeación estratégica debía tener estrategias dentro de una perspectiva a largo plazo. También propuso el concepto de “La estructura se ciñe a la estrategia” lo que quería decir toda organización debe formular primero sus estrategias y después crear una estructura que las apoye.

En esta década también se crea el “Profit Impact of Market Strategy” con la finalidad de entender la relación que existía entre la estrategia y el desempeño.

Según Buzzel y Gale (1987) asegura que cuanto mayor sea la participación de mercado será mayor la rentabilidad, pues ya que se tiene un gran volumen de ventas y economías de escala.

Los años 80 fueron caracterizados por el gran éxito que tenían las empresas japonesas en todos los sectores, Schonberger explica que el éxito era dado principalmente por los factores internos de las empresas como la lealtad, la gran estima de los trabajadores, dedicación en lo que realizaban y la calidad en sus productos

Peter Drucker (2002), quien desarrollo dos conceptos “La administración por objetivos” que mencionaba que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda organización de la cima a la base debía participar en establecer los objetivos y hacer seguimiento de su avance y el segundo concepto que fue el “Capital intelectual” lo que se trataba era eliminar la jerarquización en las organizaciones y que el trabajo sea realizado por equipos multifuncionales y que la persona que tenga más conocimientos sea líder del equipo.

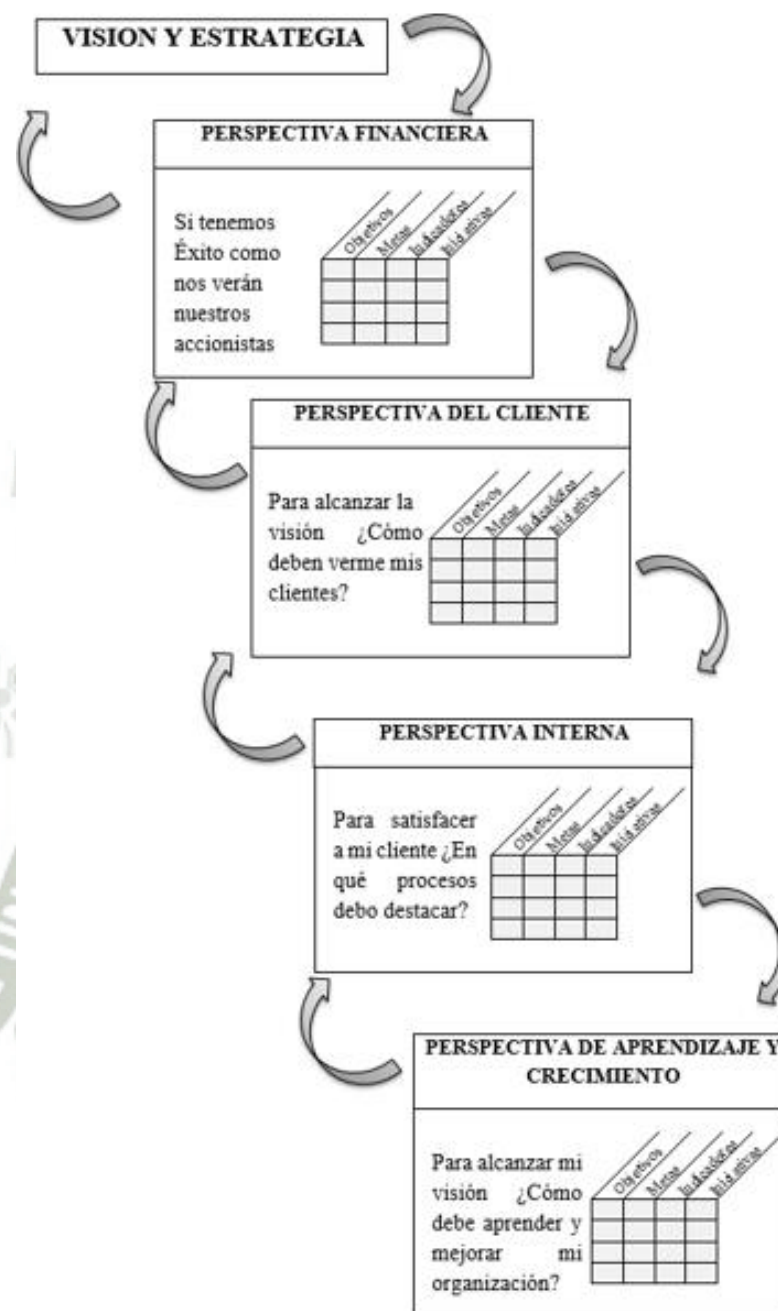
Muchas técnicas y conceptos de control de la calidad surgieron y fueron propuestos por distintos autores como:

- Total Quality Management (TQM) Mejora continua
- Return on Quality (ROQ) rendimiento sobre la calidad
- Lean Manufacturing
- Six Sigma

Ya por los 90 y con la revolución de tecnología informática, Kaplan y Norton (2004) propusieron un sistema para toda organización, el (BSC Balanced Scorecard) que permitió tener una amplia perspectiva de todo el proceso de planeación estratégica y así un mejor conocimiento de la organización junto con ello mantener un equilibrio a través de un conjunto de indicadores relacionados con el marketing de producción, innovación y los resultados financieros de producción.

El Balanced Scorecard permite la creación de mapas estratégicos que revelan el potencial de las estrategias planteadas para crear valor en cuatro perspectivas. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones.

Figura 1. Perspectivas cuadro de mando integral



Fuente: “Cuadro de mando integral”, por R. Kaplan y D. Norton, 1997.

En la actualidad se define la planificación estratégica como la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos a un determinado plazo. Según esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de áreas de una organización la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad,

producción, operaciones, investigación y desarrollo, y la tecnología de información para lograr el éxito de la empresa.

2.1.1.1. Visión

La visión es aquello que la organización desea ser en el futuro, es muy inspiradora y da el por qué a diario las personas dedican la mayor parte de su tiempo a que su organización alcance el éxito. Cuanto más vinculados estén los socios con la visión de la organización, más cerca estarán de sus propósitos.

Chiavenato (2000) establece que la visión de una organización debe ser inspiradora o impulsadora, y ello depende de:

- Comunicar a todos los involucrados hacia donde se dirige la organización ósea la situación futura que se quiere alcanzar a la vez con los resultados deseados.
- La visión debe ser deseosa y genérica para incorporar a todos los grupos de interés sin dejar de lado a ninguno.
- Motivar a los involucrados a efectuar lo necesario; todos deben estar comprometidos con la visión de la organización, de manera que cuando se logren los resultados se sentirán todos satisfechos de lo alcanzado.
- Para lo que se necesita de más exigencias con los trabajadores, estímulos a desarrollar sus habilidades y competencias provocando un desafío y una meta que se quiere alcanzar con mucho esfuerzo a cambio de recompensas.

- Inculcar a las personas para trabajar en una misma dirección y en conjunto lograr los objetivos; dar un propósito de porque lo hacen, una motivación para que los trabajadores encuentren un motivo y que lo hagan de manera voluntaria, que les permitan enfocarse hacia el logro de la visión.

2.1.1.2. Misión

Es la declaración del propósito y alcance de la organización en términos del producto o servicio que brinda y de su mercado (Chiavenato, 2000).

Define el papel que desempeña la organización dentro de la sociedad y la razón de ser o existir, como es que satisface la necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un servicio producto sin ningún precedente.

La misión, de acuerdo a Chiavenato (2000) responde a los siguientes aspectos:

- ¿De qué naturaleza es el negocio de la organización?
- ¿Cuál es el papel de la organización que desempeña en la sociedad?
- ¿Cuál es la razón de ser o existir de la organización?
- ¿Cuáles son las actividades en las que la organización debe centrar sus esfuerzos en el futuro?

2.1.1.3. *Valores*

Los valores de una organización inspiran la razón de ser de la misma, guía el comportamiento y acciones de los colaboradores como medio para el cumplimiento de los objetivos establecidos (Jiménez, 2010).

Jiménez (2010) dice que son de vital importancia para el desempeño de la organización e impulsoras de querer hacer un buen trabajo para la sociedad.

El funcionamiento de estos se da cuando:

- Todos los miembros perciben el mismo significado de cada valor de la organización.
- Cuando es compartido desde un inicio en cada uno de los colaboradores.
- Se pone en práctica en todos los niveles de la organización, especialmente en los líderes.

Los valores son una forma de que todos compartan un mismo ideal al querer lograr un objetivo, que se puedan relacionar, coordinar de manera prevista su planificación de actividades. Si se diera el caso de asumir retos o solucionar un problema, lo hagan de manera colectiva y sean efectivos en todo (Jiménez, 2010)

2.1.1.4. Análisis del entorno

Una organización no es una entidad aislada, sino que se encuentra interaccionada con todo lo que la rodea y a todo ello se lo conoce como el entorno de una organización.

Se dice que las organizaciones son un sistema abierto, porque está formada por una serie de elementos interrelacionados y en continua interacción con el exterior.

No tendría razón de existir si no habría la relación con los proveedores o clientes, también se ve afectada por la competencia, el medio ambiente, las normas o leyes del gobierno o la tecnología, en conclusión la organización no se puede dar sin tener en cuenta su entorno.

Como se puede observar en la siguiente imagen, el entorno de la organización se divide en dos grupos, el entorno general y el específico:

- **Entorno específico**

Se dice que el entorno específico comprende aquellos elementos externos y que están estrechamente relacionados con la organización, tienen una influencia directa en ella.

El entorno específico se encuentra determinado por los siguientes componentes:

- Clientes: son aquellos a los que se dirige el bien o servicio que se presta, pueden ser consumidores intermedios que

usan los productos para su proceso o consumidores finales.

- Proveedores: toda organización necesita de la entrada de suministros a su proceso productivos, las empresas o personas que realizan el suministro se les denomina proveedores.
- Competidores: son aquellas empresas que ofrecen el mismo producto o servicio o que tienen un producto alternativo.
- Entidades financieras: elemento indispensable para el funcionamiento de una empresa, el más común es el banco que facilita préstamos a cambio de un interés.
- Entidades públicas: referida no solo al gobierno del país, sino a las entidades provinciales donde se encuentra la organización.
- Mercado laboral: también es muy importante tener en cuenta las condiciones laborales como el nivel de formación de los colaboradores y los costes laborales.
- Comunidad: factor que muchas veces se deja de lado, sin embargo está fuertemente vinculado con la organización pues es donde esta insertada la organización.

- **Entorno general**

Cuando se habla del entorno general, se refiere a factores que no tienen un vínculo directo con la organización y que en ocasiones tienen una influencia en las decisiones que toma la organización.

Este es un entorno difícil de controlar, ya que depende de factores fuera del alcance de la organización. Pero es muy importante llevar un control o seguimiento de este con el objetivo de adelantarse y prevenir posibles cambios.

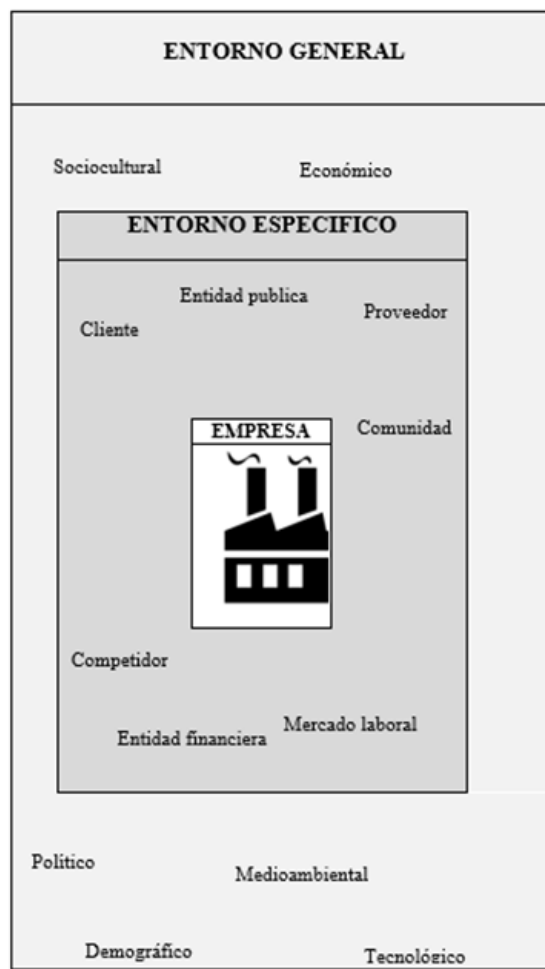
Así se tendrá capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades que se presenten o para futuras amenazas.

El entorno específico se encuentra determinado por los siguientes componentes:

- Económico: como son la inflación, el tipo de cambio de la moneda, el tipo de interés, la tasa de desempleo lo que lleva a condicionar el costo de un préstamo, los sueldos a pagar, la evolución de las ventas.
- Tecnológico: relacionado a los avances tecnológicos equipos, maquinaria especialmente en las nuevas tecnologías, hacen que el trabajo de las empresas sean más simples, reducen costos y abren nuevas oportunidades de negocio.

- Político: relacionadas con las normas legales sobre la contratación de trabajadores, normas de impuestos, especificaciones técnicas obligatorias todo ello hace que la organización se adapte para cumplirlas.
- Demográfico: como es la edad de la población, nivel de ingresos distribución por sexos, factores influyen en la localización de la organización y adaptación de sus productos a su mercado objetivo.
- Sociocultural: se refiere al estilo de vida, costumbres, hábitos alimentarios; factores que condicionan el comportamiento de los consumidores y por consecuencia intervienen en sus hábitos de consumo.
- Medioambiental: se toma en cuenta el cambio climático, la contaminación se refiere a todo el daño causado al medio ambiente, aquí se ve el esfuerzo que hacen las empresas para minimizar su impacto al medio ambiente (Empresa y cultura emprendedora, 2008)

Figura 2. Análisis del entorno



Fuente: “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, por M. Porter, 2009.

2.1.1.4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Porter (2009) afirma que en la práctica, hay muchas características en un sector que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad; por ello es que propone un modelo de las cinco fuerzas de la competencia la cual resulta útil para la rivalidad y competencia de los competidores.

Este modelo de análisis muestra que la competencia que hay en un sector incluye a todas las organizaciones del mismo.

A continuación, se describirán algunas situaciones que de acuerdo a Harvard Business Review (2008) determinan el aumento de la competencia en los sectores en relación a cada fuerza competitiva:

Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, por M. Porter, 2009.

a. Amenaza de nuevas organizaciones:

Una nueva organización que ingresa al sector representa amenazas a las organizaciones ya establecidas, puesto

que introducen nuevas capacidades y pretenden obtener participación en el mercado lo que genera presión en los precios, los costos y la inversión necesaria para competir. Muchas veces los nuevos competidores se diversifican desde otros mercados por lo que tienen la posibilidad de apalancar sus capacidades existentes y flujos de caja para enfrentar a la competencia.

Cuando la amenaza de nuevos competidores es alta las organizaciones deben mantener sus precios bajos o aumentar su inversión para amedrentar a los nuevos competidores, para impedir el ingreso de competidores al sector se establecen barreras de entrada, que son las ventajas que tienen las organizaciones establecidas en comparación con las nuevas.

Economía de escala: este tipo de economía se da cuando las organizaciones producen en volúmenes más altos lo que disminuye el costo de producción por unidad. Lo que desalienta la entrada de los competidores afrontando el desafío que el sector se encuentra en producción en gran escala y tendría que desplazar a los competidores ya establecidos o tener que asumir una desventaja en costos.

Diferenciación del producto: las organizaciones ya establecidas diferencian su producto para hacerlo exclusivo y único de modo que el consumidor lo aprecie más.

El nuevo competidor debe asignar recursos para poder atraer la fidelidad del cliente.

- Inversión de capital: la necesidad de invertir recursos financieros para poder competir pueda que impida la entrada de los nuevos competidores. Esa inversión no solo la realizaran para activos fijos sino también para ofrecer créditos a los consumidores, acumular inventario y solventar las pérdidas que se tienen al principio del lanzamiento del producto.
- Costos de cambio: cuando los consumidores cambian de proveedor, implica asumir costos fijos adicionales. Mientras los costos sean más altos para el consumidor al cambiar de proveedor más difícil será para una nueva organización adquirir nuevos consumidores.
- Acceso a canales de distribución: los nuevos competidores deben asegurar la buena distribución de sus productos o servicios, ya que

mientras más restringidos sean los canales y más saturados los tengan los competidores existentes será mucho más difícil el ingreso a un sector.

b. Poder de negociación de los proveedores

Se dice que un proveedor tiene poder cuando estos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando a precios más altos, restringiendo la calidad de los servicios y dificultando el desarrollo del negocio de las organizaciones.

Un proveedor poderoso se caracteriza por:

- No hay productos que se puedan sustituir.
- Los proveedores miran a todas las organizaciones por igual no las consideran importantes.
- Los productos ofrecidos por los proveedores son esenciales para el éxito del consumidor en el mercado.
- Forman parte de un grupo pequeño de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.

c. Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen poder cuando son capaces de captar más valor si obligan a que reduzcan los precios, cuando exigen mejor calidad o mejores servicios; lo que hace que se incrementen los costos de las organizaciones.

Un comprador con poder se caracteriza por:

- Adquieren la mayor parte de la producción del sector.
- El producto que se adquiere representa una parte significativa del costo que asumen los compradores.
- Los productos que ofrece el sector no son diferenciados ni cumplen con un estándar.
- Los compradores pueden representar una amenaza si se integran hacia atrás, ellos mismos fabrican sus productos que el sector les ofrecía.

d. Amenaza de productos sustitutos

Estos productos provienen fuera del sector pero cumplen la misma función o similar que el producto original.

La amenaza de un producto sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo en el precio y funcionalidad en comparación al producto del sector.
- El costo que asumiría el comprador al cambiarse por el consumo del producto sustituto es bajo.

e. Rivalidad entre competidores existentes

En todo sector hay organizaciones que están en constante competencia de forma activa para que puedan alcanzar la competencia estratégica.

Las causas que influyen en la intensidad de la competencia entre las organizaciones son:

- Múltiples competidores o aproximadamente igual en tamaño y poder.
- Lento crecimiento del sector donde se desarrollan.
- Altos costos fijos
- Desafíos estratégicos elevados
- Los productos o servicios de los competidores son muy parecidos y los costos por cambiarse de proveedor son bajos.

2.1.1.4.2. Análisis del sector externo (PESTEL)

Para efectuar un análisis del entorno es el poder definir el conjunto de factores o fuerzas externas con las que la empresa

interactúa; es decir, identificar correctamente las oportunidades que tiene la empresa para mejorar y las amenazas que deberá evitar.

El análisis PESTEL está conformado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (D'Alessio, 2008).

2.1.1.4.3. *Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)*

Esta matriz es evaluada con la misma metodología que la matriz de factores internos (MEFI), considerando los factores externos es decir de las oportunidades y amenazas siguiendo el siguiente procedimiento:

- Enumerar las oportunidades y amenazas de la organización sujeto a análisis.
- Fijar un peso entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (importante), el peso que dan a cada factor demuestra su importancia, y el total de todos los pesos debe dar la sumatoria de 1.0.
- Establecer una calificación en un rango del 1.0 al 4.0, donde se evalúa el 1.0 es irrelevante, 2.0 es una respuesta que está en término medio, 3.0 superior a la media y 4.0 relevante, con el propósito de analizar si las estrategias existentes de la organización son eficaces,

- Se realiza la multiplicación del peso de cada factor para su calificación y tener una calificación ponderada.
- Por último las calificaciones ponderadas de cada factor son sumadas para que se obtenga el total ponderado de la organización en su totalidad.

La finalidad del análisis MEFE es comparar que el total del valor del peso ponderado de las oportunidades sea mayor al peso ponderado de las amenazas, así se evalúa si las fuerzas del exterior favorecen o no a la organización (D'Alessio, 2008).

2.1.1.5. Análisis interno

2.1.1.5.1. Factores clave de éxito

Una definición desde la perspectiva gerencial establece que son “variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las empresas en una industria” (Johnson y Scholes, 2001).

Por lo tanto, se puede decir que son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia impide el cumplimiento de la misión y visión.

2.1.1.5.2. Análisis AMOFHIT

D'Alessio menciona que el análisis AMOFHIT es una herramienta que permite evaluar el contexto interno de una organización en base a 7 aspectos:

- Administración y gerencia
- Marketing y ventas
- Operaciones y logística
- Finanzas
- Talento humano
- Informática
- Tecnología

Esta herramienta toma este nombre por las iniciales de cada uno de los aspectos que considera necesarios para el análisis interno de la empresa que se necesita estudiar.

2.1.1.5.3. *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

Una vez que se han listado los factores internos y externos influyentes en el desempeño de la organización en la matriz FODA, como siguiente paso es evaluar la situación interna de la organización y se usa como herramienta la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), que consta de cinco pasos para elaborarla y solo deben considerar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y dar distintos valores de calificación (D'Alessio, 2008).

- Enumerar las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis.
- Fijar un peso entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (importante), el peso que dan a cada factor demuestra su

importancia, y el total de todos los pesos dar la sumatoria de 1.0.

- Establecer una calificación en un rango del 1.0 al 4.0, donde se evalúa el 1.0 es irrelevante y 4.0 relevante.
- Se realiza la multiplicación del peso de cada factor para su calificación y tener una calificación ponderada, sea fortaleza o debilidad.
- Por último las calificaciones ponderadas de cada factor son sumadas para que se obtenga el total ponderado de la organización en su totalidad.

Lo importante de la evaluación MEFI es comparar el total del peso ponderado de las fortalezas contra el total de las debilidades, así la organización determina si las fuerzas internas son favorables o poco favorables para enfrentarse a la competencia.

2.1.1.6. Formulación de estrategias

A continuación, se presentan conceptos e instrumentos que sirven para generar alternativas viables, evaluarlas, y elegir un curso concreto de acción de una estrategia.

2.1.1.6.1. Estrategias competitivas genéricas

Por estrategia competitiva se entiende el hecho de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial para enfrentar con éxito a las

cinco fuerzas competitivas y obtener estructura, estrategia y resultados en los sectores industriales en lo que participa la empresa (Porter, 2009). En base a esta definición, se señalará las tres estrategias genéricas en los apartados siguientes:

a. Estrategia de liderazgo en costos

Consiste en instrumentar un conjunto de políticas orientadas que permitan producir grandes volúmenes en forma eficiente, apoyándose en el know how para lograr la mayor reducción de costos posibles. El objetivo de esta estrategia, es lograr que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector. Esto implica que, dada una fuerte competencia y una natural tendencia a la baja de los precios de venta, la empresa pueda mantener una porción de utilidad mayor a la de sus competidores en ese proceso (Porter, 2009).

b. La Estrategia de diferenciación

Consiste en presentar como diferente una o varias características del producto o servicio que ofrece la empresa, es decir "crear algo que sea percibido en el mercado como único".

Existe más de un método de diferenciación, entre los cuales, se pueden señalar:

- Imagen de marca
- Diseño de productos
- Características particulares
- Servicio al cliente
- Servicio de postventa

c. Enfoque o alta segmentación

Consiste en centrarse sobre un grupo particular de compradores, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.

Básicamente, consiste en “recortar” el mercado y, en ese “micro-universo”, desempeñar una o ambas estrategias de las ya reseñadas.

A modo de resumen visual, la Figura 4 muestra las tres estrategias mencionadas anteriormente:

Figura 4. Estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Fuente: “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, por M. Porter, 2009.

2.1.1.6.2. Estrategias externas alternativas

a. Desarrollo de mercado

Trata de la introducción de los productos y servicios con los que se cuenta actualmente en la empresa a nuevos mercados dentro o fuera del área donde se desarrolla la empresa.

b. Penetración de mercado

Con estas estrategias lo que se busca es incrementar la participación en el mercado actual con los productos que se cuenta actualmente, usando diversas herramientas de acción como incrementar el marketing o contar con un área de ventas más eficiente.

c. Integración

Integración vertical: con esta integración se busca ganar control mediante una alianza estratégica sobre los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás).

Integración horizontal: se busca ganar mayor control o propiedad sobre los competidores.

2.1.1.6.3. *Estrategias específicas*

David (2003) menciona que la Matriz FODA permite desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Producto de su elaboración se pueden encontrar cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias FO: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias

	Fuerzas-F	Debilidades-D
Oportunidades-O	Anotar las fuerzas Estrategias-FO	Anotar las debilidades Estrategias-DO
Anotar las oportunidades	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades
Amenazas-A	Estrategias-FA	Estrategias-DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: “Conceptos de administración estratégica”, por F. David, 2003.

2.1.1.6.1. Estrategias internas específicas

a. Gerencia de procesos BPM

Una gerencia de procesos es contar con un ente medible el cual se diseña, mejora y se rediseña si las mejoras tomadas no incrementan la productividad, y la productividad es medida mediante un ratio que compara los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

b. Calidad total TQM

La calidad total se centra en la mejora continua de los procesos buscando formas innovadoras de maximizar la productividad como objetivo principal, el cual se consigue con el buen uso y máximo aprovechamiento de los recursos.

Es necesario implementar el JIT, eliminando mermas y excesos, implementando la calidad total TQC y la

implementación del mantenimiento productivo total TPM.

En conclusión, la sumatoria de todos los aspectos son el objetivo principal de la administración de la calidad total, para aumentar la productividad y lograr competitividad.

$$TQM = JIT + TQC + TPM$$

Recursos = excesos + mermas + desbalances

Excelencia

Eliminar

c. Reingeniería de procesos BPR

Es el radical cambio de rediseñar los procesos para alcanzar mejoras importantes en aspectos como costos, rendimiento, calidad, servicio y rapidez.

A continuación, a modo resumen se presenta todas estrategias empleadas en esta tesis.

Tabla 3. Clasificación de las estrategias

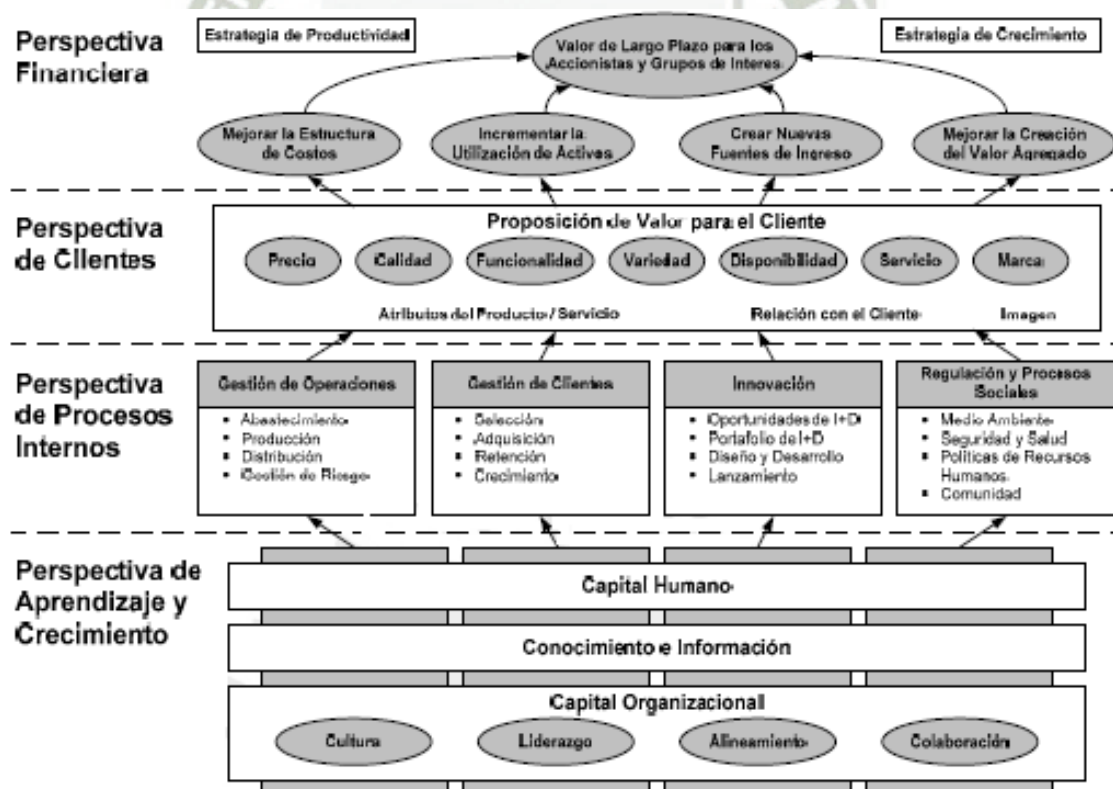
Estrategias competitivas genéricas	Estrategias externas alternativas	Estrategias específicas	Estrategias internas específicas
Liderazgo en costos	Integración	Estrategias con nombre propio, se obtienen de la matriz FODA	Gerencia de procesos BPM
Diferenciación	Desarrollo de mercado		Calidad Total TQM
Enfoque o alta segmentación	Penetración de mercado		Reingeniería de Procesos BPR

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.7. Mapa estratégico

La experiencia de las más de 300 organizaciones en las que Kaplan y Norton (1997) han basado su estudio, indica que la integración de las perspectivas individuales en un sistema integrado se debe basar en conexiones de causa – efecto que lleven al cumplimiento de la estrategia de la organización. Las perspectivas y sus indicadores por lo tanto deben ser vistos no como sistemas de medición independientes, sino como una ilustración que aproxima a la visión de la estrategia organizacional. El siguiente esquema muestra una visión global del sistema con relaciones que unen a las cuatro perspectivas.

Figura 5. Estructura genérica de un mapa estratégico



Fuente: “Cuadro de mando integral”, por R. Kaplan y D. Norton, 1997.

2.1.1.8. *Matriz BCG*

La matriz Boston Consulting Group, presenta gráficamente toda la cartera de productos que ofrece la empresa.

Dicha presentación gráfica ayuda a la identificación oportuna la manera de destinar los recursos en los distintos mercados en los que compite la empresa.

Para la elaboración de esta matriz, se debe tener en cuenta principalmente de la experiencia y el ciclo de vida del producto.

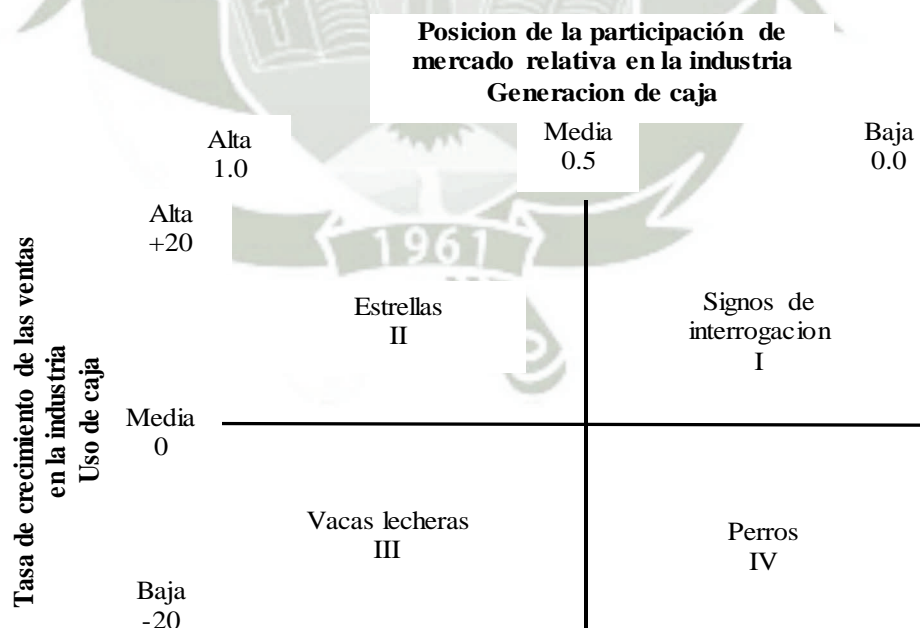
Todos los productos cuando se introducen en el mercado empiezan usualmente en el cuadrante del signo de interrogación, donde requieren el uso de mucho esfuerzo y dinero para poder ingresar en el mercado por lo que generan pocos ingresos. En el cuadrante de estrellas etapa de crecimiento y alto nivel de participación de mercado, también requieren el uso de dinero, pero el ingreso por ventas percibido se incrementa.

Los productos vaca lecheras etapa de madurez donde tienen un bajo crecimiento y los ingresos por sus ventas son altos y no exigen de mucho uso de dinero para la permanencia en el mercado pues su posición ya es sólida en el mercado.

Finalmente, el cuadrante de perro, son productos de bajo crecimiento y baja aceptación de mercado es una etapa de declinación, donde no producen ingresos y tampoco se les asigna recursos a estos productos para su permanencia en el mercado.

La matriz BCG cuenta con dos ejes como lo muestra la imagen, donde el eje X es la posición de la participación relativa en la industria, que está dividida en dos partes de 0 a 0.5 que corresponde a la baja y media participación relativa y la de 0.5 a 1 que es la media y alta participación relativa. Este eje tiene relación directa con la generación de dinero, a mayor participación de mercado mayor será la generación de dinero. El eje Y corresponde al porcentaje de crecimiento de las ventas en la industria, está dividido en dos partes. Una que esta la disminución de las ventas que es de -20% a 0 %, y la otra de 0% a 20% que es el crecimiento de las ventas. Este eje está relacionado con el uso de dinero, a mayor crecimiento de las ventas se requerirá mayor apoyo económico por parte de la organización para no perder participación de mercado frente a los competidores.

Figura 6. Matriz de Boston Consulting Group



Fuente: “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008.

2.1.1.9. Matriz de la gran estrategia

La de la gran estrategia (MGE) es una de las matrices más apropiadas para la evaluación y elección de estrategias para la organización. Se basa en la idea que la situación de una organización es definida en términos del crecimiento rápido o lento del mercado y cuál es la posición competitiva de la organización fuerte o débil en dicho mercado.

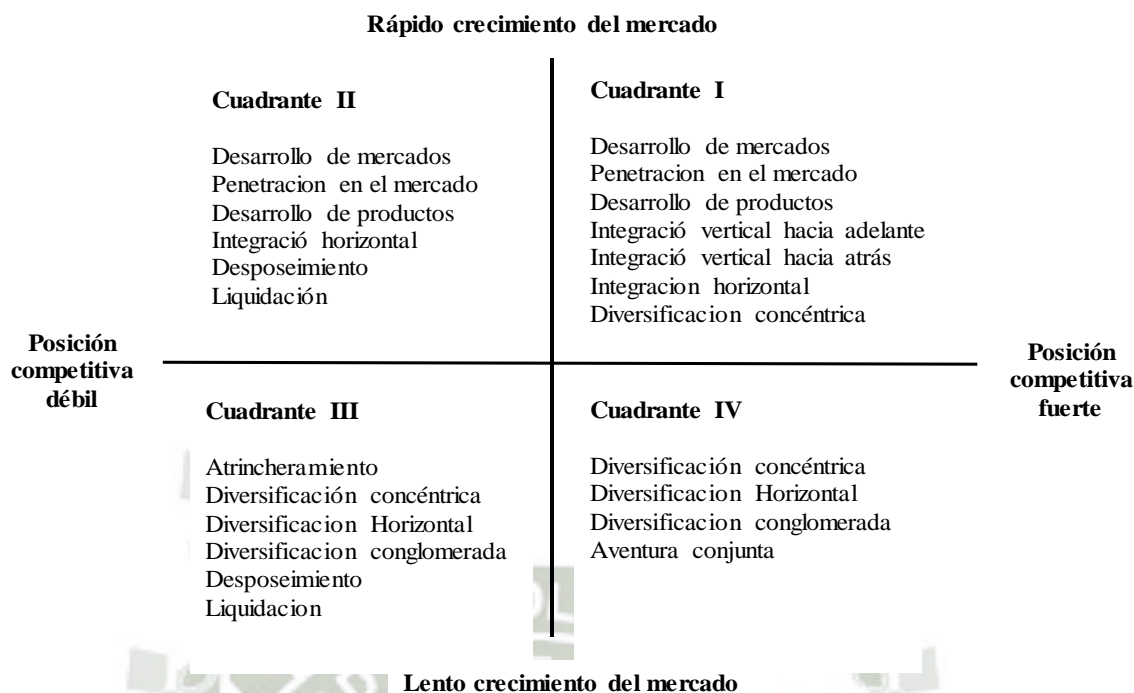
Teniendo en cuenta las dos variables mencionadas anteriormente, una organización puede ser categorizada en uno de los cuatro cuadrantes:

Cuadrante I, la organización posee una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento; cuadrante II, de posición competitiva débil dentro de un mercado de crecimiento lento; cuadrante III, de posición competitiva débil dentro de un mercado en crecimiento lento, y el cuadrante IV, de posición competitiva fuerte dentro de un mercado de crecimiento lento.

Cada cuadrante mencionado sugiere alternativas de estrategias para la selección de la gran estrategia.

En la matriz de la gran estrategia no es necesario realizar cálculos para poder llegar a un resultado o vector, sino que evaluando la situación de crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la organización, esta se ubica en uno de los cuadrantes y elegir las estrategias que sugiere la matriz para dicho cuadrante.

Figura 7. Matriz de la gran estrategia



Fuente: “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008.

2.1.1.10. Matriz MIE

La matriz interna y externa herramienta para evaluar una organización, en las que se toma en cuenta factores internos como las fortalezas y debilidades y factores externos como las oportunidades y amenazas colocando las diversas divisiones de una empresa en nueve celdas.

Se basa en dos dimensiones importantes; los totales ponderados obtenidos de la matriz (MEFI) sobre el eje X y los totales ponderados obtenidos en la matriz (MEFE) en el eje Y, esos totales resultan de la elaboración de ambas matrices por cada división de la organización lo que permite construir la matriz (MIE).

En ambos ejes si se obtienen las siguientes calificaciones se interpretan de la siguiente manera: con un total ponderado entre 1.0 y 1.99 representa

una posición débil, de 2.0 a 2.99 se considera promedio y con una calificación de 3.0 a 4.0 fuerte posición.

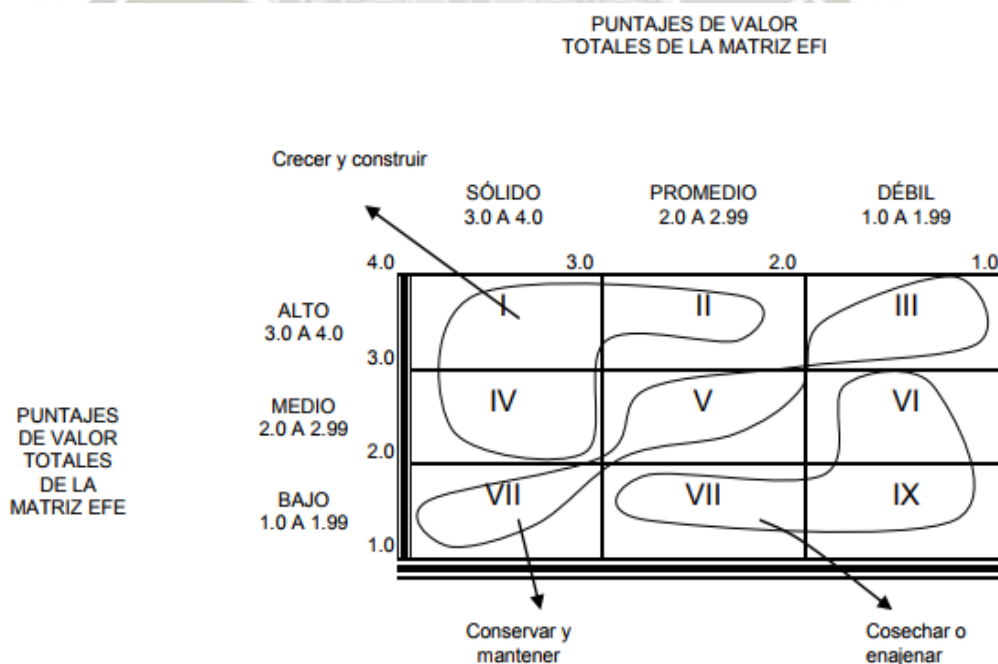
Esta matriz cuenta con tres particularidades importantes a tomar en cuenta:

Como primera recomendación se puede dar es que las divisiones que caen en las celdas I, II o IV seria construir y crecer, tomando estrategias de integración o intensivas.

En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden controlar o administrar mejor con estrategias intensivas.

Y por último para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es dejar de invertir.

Figura 8. Matriz interna externa



Fuente: “Conceptos de Administración estratégica”, por F. David, 2003.

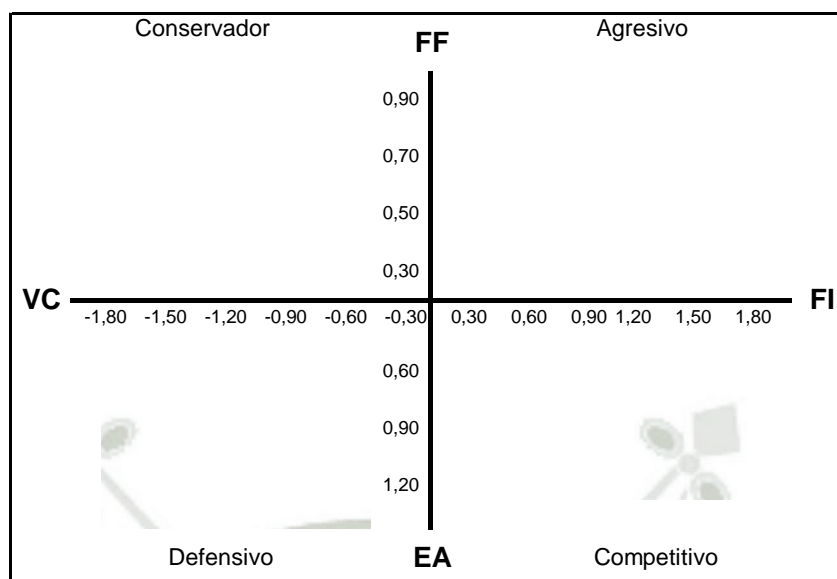
2.1.1.11. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

La matriz PEYEA, busca la estrategia más adecuada en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad de la industria y la fuerza de la industria).

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Las variables generalmente incluidas son, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización (Rowe, Mason y Dickel, 1982).

En la Figura 9 se muestran los cuadrantes de la matriz PEYEA.

Figura 9. Cuadrantes de la matriz PEYEA



Fuente: “Strategic Management and Business Policy”, por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 1982.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

2.1.1.12. Matriz de decisión estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica (MDE) se detallan las estrategias resultantes de las matrices: FODA, MPEYEA, MIE y MGE, con la finalidad de evaluar las repeticiones de cada estrategia y retener aquellas estrategias con más repeticiones. Así mismo se podrá decidir si aquellas estrategias con menos repeticiones son relevantes para el logro de los objetivos a largo plazo y ser retenidas o no.

Para culminar, todas las estrategias retenidas en esta matriz, pasarán a la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), donde serán

calificadas de acuerdo a su atraktividad con relación a los factores clave de éxito.

2.1.1.13. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, es una técnica para poder determinar el atractivo respectivo de estrategias alternativas e indicar de manera objetiva que alternativas estratégicas son las mejores, se basa en la identificación previa de los factores clave de éxito externos e internos. También de las demás herramientas de formulación estratégica, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico demanda de buen juicio intuitivo para poder evaluar el atractivo de cada estrategia con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades (D'Alessio, 2008). Esta matriz se desarrolla en la etapa de formulación decisión y elección de estrategias.

A continuación, se muestra el formato básico de la MCPE en la Tabla 4, en ella deben colocar todas las estrategias retenidas después de haber empleado la matriz de decisión.

Tabla 4. Formato de matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

		Alternativas estratégicas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
Factores claves	Peso	C	PP	C	PP	C	PP
Oportunidades							
O1.							
O2.							
O3.							
Amenazas							
A1.							
A2.							
A3.							
Fortalezas							
F1.							
F2.							
F3.							
Debilidades							
D1.							
D2.							
D3.							
Total	0	0.00		0.00		0.00	

Puntaje de atractividad:

4. Muy atractiva

2.Algo atractiva

3.Atractiva

1.Sin atractividad

Fuente: “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008.

D’Alessio (2008) establece que esta matriz se elabora siguiendo los seis pasos descritos a continuación:

1. Enumerar la relación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas en el análisis externo e interno en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe ser obtenida exactamente de las matrices MEFE y MEFI.
2. Colocar peso a cada factor clave de éxito enumerado. Estos pesos deben coincidir con los mismos pesos que se asignaron en las matrices MEFE y MEFI.
3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la matriz de decisión estratégica (MDE). Se ponen estas estrategias seleccionadas en la fila superior de la matriz.

4. Determinar las calificaciones, son valores numéricos que muestran el atractivo relativo que tiene cada estrategia.

Las calificaciones de atractivo se establecen analizando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas formulándose la pregunta: ¿afecta este factor clave de éxito a la elección de las estrategias que se han obtenido? Estas calificaciones servirán para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las otras considerando un factor en particular.

Los rangos de puntajes para calificaciones de atractivo son:

- 1 = No atractiva (no aceptable).
- 2 = Algo atractiva (algo aceptable).
- 3 = Razonablemente atractiva (aceptable).
- 4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

5. Se procede a calcular el total de calificaciones de atractivo relativo. Este total resulta de la multiplicación de los pesos (punto 2) por las calificaciones de atractivo (punto 4) en cada fila.

El total de calificaciones de atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia. Cuanto mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la estrategia.

6. Realizar la suma de los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. Dicha suma revela cuáles son las estrategias más atractivas en cada conjunto

de alternativas. Las de calificaciones más altas muestran estrategias más atractivas.

2.1.1.14. Cuadro de mando integral

Peter Drucker asevera que: “En muy pocas empresas es relevante el factor de medición de sus resultados y su rendimiento, lo que en realidad les importa son las cifras que muestran los contadores”.

En la actualidad en un mundo donde las organizaciones viven un ambiente tan competitivo no solo es necesario permanecer sino que también crecer y es por ello tan necesario que cuenten con un plan estratégico junto con Balanced Scorecard, los cuales les permitirá tener la información necesaria de su estrategia y objetivos y como es que la organización cumple o no con los indicadores planteados evitando futuras crisis y contribuyendo al éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Kaplan y Norton (1997) proponen el Balanced Scorecard como una herramienta necesaria para el proceso de planeación estratégica de una organización, tiene como principal objetivo convertir la estrategia en resultados a través de cuatro perspectivas.

La visión y estrategia general de la organización se ordenan en el CMI en cuatro perspectivas básicas, con la finalidad de integrar en su totalidad la gestión de la organización

2.1.1.14.1. *Perspectiva financiera*

Esta perspectiva desde el punto de vista del CMI muestra los resultados de las decisiones estratégicas que se tomaron en las tres perspectivas restantes.

En esta perspectiva se busca describir lo que los accionistas o propietarios esperan obtener con respecto a los riesgos financieros, la rentabilidad y crecimiento de la organización. Todo ello controlado y medido a través de indicadores financieros, cabe resaltar que la contabilidad de la organización no es inmediata, por lo que se deben efectuar cierres que autenticuen que la información es completa, consistente y verdadera para poder obtener buenos resultados en los indicadores.

Entre los indicadores que se pueden tomar en cuenta en la perspectiva financiera son:

- Beneficio neto
- Índice de solvencia
- Beneficio por empleado
- Índice de liquidez
- ROE (Rentabilidad sobre recursos propios)
- Deuda a corto plazo
- ROI (Rentabilidad de la inversión)
- Cash - flow

2.1.1.14.2. *Perspectiva del cliente*

Esta perspectiva se enfoca en la creación de valor para los clientes, porque el cliente decide adquirir un producto o servicio y pagar por él y cómo es que se está satisfaciendo la demanda existente a corto y largo plazo en el mercado, considerando que esta perspectiva es el eje central en el proceso del CMI la organización debe buscar determinar cuáles son las necesidades o preferencias de sus clientes y que se puede hacer para garantizar la prestación de un buen servicio.

Toda organización pretende conseguir la fidelización de sus clientes, pues sin ellos no se podría permanecer en el mercado. Para lograrlo se realiza un seguimiento exhaustivo en su comportamiento de compra, encontrar que factor para ellos determina la elección de un producto si el precio es más relevante en comparación con otros valores como calidad, plazos de entrega, imagen, funcionalidad etc.

A continuación, se detalla la siguiente información necesaria para los indicadores de la perspectiva del cliente:

- Fidelidad de los clientes
- Entradas de nuevos clientes
- Porcentaje de devoluciones
- Frecuencia de compra del cliente
- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio

- Rentabilidad del cliente

2.1.1.14.3. *Perspectiva de procesos internos*

Esta perspectiva se encarga de analizar la operatividad de la organización todo el proceso interno en cuanto a la cadena de valor, para lograr la satisfacción del cliente y por consiguiente el beneficio económico y cualquier mejora tiene un impacto directo en las perspectivas del cliente y financiera.

En la perspectiva interna lo que se quiere tener en cuenta son los puntos críticos en las operaciones internas de la organización como por ejemplo el ciclo productivo, costos de operaciones, tiempos de procesos, mejora continua, calidad, riesgos en las operaciones, asociación con proveedores entre otros.

Por lo que los indicadores que se pueden considerar a la hora de analizar la perspectiva interna se pueden basar en:

- Costo en desarrollar nuevos productos
- Tiempos ociosos
- Coste de las reparaciones
- Tiempo de respuesta a fallos
- Porcentaje de productos reprocesados
- Ventas de nuevos productos
- Porcentaje de piezas defectuosas

2.1.1.14.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Y como ultima perspectiva el aprendizaje y crecimiento, esta incluye todos los aspectos relacionados con el talento humano necesario para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas.

Se muestra como la base del resto de estrategias, en los aspectos de operación, para cumplimiento de las metas de mejora de los procesos internos, como en los aspectos de bienestar de nuestros empleados, lo que se cree que es una condición necesaria para poder mejorar la atención y cuidado con los clientes.

Los objetivos están enfocados en función de aspectos como: el clima de la organización, cultura organizacional, motivación, incentivos, conocimientos, sistemas de información, perfil profesional, formación, salario, entre otros que se considera como la base de los distintos indicadores útiles para esta perspectiva, por ejemplo:

- Horas de capacitación por empleado
- Porcentaje de productividad
- Crecimiento salarial
- Cantidad de empleados con formación superior
- Porcentaje de gastos en TIC

2.2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.2.1. Análisis

Proceso mediante el cual se realiza la distinción de las partes de un todo hasta lograr saber, cuáles son sus principios y elementos conformados de la materia que se quiere estudiar (Revista de educación, 2002).

2.2.2. Análisis externo

Evaluación de factores que influyen de manera directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores, donde se identifican las oportunidades y amenazas estratégicas del entorno (Crece negocios, 2014).

2.2.3. Análisis FODA

Herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización en un determinado momento a partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Guía de la calidad, 2017).

2.2.4. Análisis interno

Estudio minucioso relacionado directamente con la estructura y operación incluyendo todas las áreas funcionales de la empresa, donde se encuentran las fortalezas y debilidades (Gestionando empresas, 2010).

2.2.5. Balanced Scorecard

Herramienta, que se basa en la definición de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. La cual traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura óptima para un sistema de gestión y medición. Con el fin de verificar y controlar el desempeño

de la organización mediante indicadores, para alcanzar un excelente futuro (Revista de antiguos alumnos, 2011).

2.2.6. Cuadro de mando

Herramienta de análisis utilizada en las organizaciones para traducir la estrategia en objetivos por medio de indicadores cuantitativos que analiza a la organización en cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento todo ello para hacer un seguimiento del desempeño de los colaboradores y la organización de cómo es que están alcanzando resultados en comparación con lo propuesto en el plan estratégico. Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997).

2.2.7. Desempeño

Capacidad en la que se cumple de manera efectiva sus objetivos o metas planteados (Definición.DE, 2017).

2.2.8. Diseño

Proceso de organizar el trabajo y crear mecanismos que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad, hace que la gerencia dirija la vista hacia dos puntos hacia el interior y hacia el exterior de la organización (Gestión y sociedad, 2009).

2.2.9. Eficacia

Capacidad de poder lograr todos los objetivos propuestos por la organización (Auditool, 2017).

2.2.10. Eficiencia

Cualidad para alcanzar mayores resultados con el menor uso de recursos (Auditoool, 2017).

2.2.11. Empresa

Organismo formado por personas, bienes materiales, capacidades financieras y técnicas para prestación de servicios y/o productos, con la razón de obtener un beneficio satisfaciendo una necesidad existente en la sociedad. (Promonegocios.net, 2012).

2.2.12. Estrategia

Conjunto de acciones, objetivos y políticas a implementar capaces de orientar la conducta a largo plazo de una organización generando valor para sus accionistas y clientes, analizando y evaluando las fuerzas internas y externas (Chiavenato, 2001).

2.2.13. Gestión

Proceso en el cual se maneja una serie de recursos necesarios para la ejecución de lo planificado que llevan a conseguir algo o al logro de los objetivos trazados (Significados, 2017).

2.2.14. Implementación

Acción de poner en camino una actividad o proceso ya planificado para lograr los resultados estratégicos (Serie de la economía de la empresa, 1995).

2.2.15. Indicador

Herramienta para alcanzar y definir objetivos implantados por la organización. Diseñados para contar con un modelo contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso mediante la toma de medidas que ayudan a medir resultados del logro de las metas establecidas (Revista de información y análisis, 2002).

2.2.16. Inversión

Adquisición de todos los activos fijos, circulantes, tangibles e intangibles necesarios para comenzar las operaciones de una organización, muy aparte del capital de trabajo (Conceptodefinición.DE, 2014).

2.2.17. Mapa estratégico

Representación global de toda la estrategia de la organización (visión, misión y objetivos), desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral según los objetivos e indicadores y cómo es que interactúan (Kaplan y Norton, 2004).

2.2.18. Medición

Procedimiento cuyo objetivo es establecer el valor numérico de una cantidad. (Conceptodefinición.DE, 2014).

2.2.19. Misión

Razón de ser de la organización la función que desempeña dentro de la sociedad (Chiavenato, 2007).

2.2.20. Objetivo

Resultado concreto a donde se quiere llegar en un periodo determinado y que con la ayuda de indicadores se puede medir lo planificado (Chiavenato, 2009).

2.2.21. Plan estratégico

Herramienta donde la organización define las acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado y lograr ser más competitiva satisfaciendo las expectativas de todos los grupos de interesados (Gestión empresarial, 2013).

2.2.22. Política

Reglas que guían al personal hacia los objetivos planificados previamente en una organización (Chiavenato, 2009).

2.2.23. Proceso

Acontecimiento que durante el tiempo presenta cambio continuo o cualquier otra operación que mediante una secuencia de pasos pretenden lograr algún tipo de cambio (Chiavenato, 2001).

2.2.24. Propuesta

Oferta en la que se presenta un problema a investigar, justificando la necesidad de su estudio y aprobación para lo cual se somete a un estudio y se logra un objetivo (DefiniciónABC, 2017).

2.2.25. Visión

Posición a la que se quiere llegar, la meta a donde se apunta y las acciones realizaran para llegar (Chiavenato, 2007).

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capitulo se realizará un diagnostico situacional interno y externo de la empresa Conveyor Belt Technology de la ciudad de Arequipa, con el objetivo de identificar los problemas del sector en el que se desarrolla la empresa y crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Conveyor Belt Technology es una empresa líder en innovación tecnológica de montaje, supervisión y mantenimiento de correas transportadoras. Que soluciona los problemas que actualmente presentan los sistemas de transportes de materiales, especialmente en la industria minera.

Esta organización cuenta con 30 años de experiencia contribuyendo permanentemente al mercado de la minería nacional e internacional, orientando sus esfuerzos al estudio y desarrollo de tecnologías, destinadas a facilitar tareas de alto grado de complejidad y especializados con productos debidamente patentados.

3.1.1. Reseña histórica

Con una alta experiencia en el sector minero, Conveyor Belt Technology inició sus actividades en Canadá-Vancouver como Canadá Conveyor Beltda en el año de 1986 con sus fundadores y accionistas mayoritarios el Sr. Patricio Gonzales Peña y el Sr. Larry James Kusic, expandiéndose en un futuro a los países de Chile y Perú.

Inicialmente, la empresa sólo realizaba el servicio de asesoramiento y comercialización de productos para minería representando a prestigiosas marcas en las líneas de caucho y sistemas en general para toda la correa transportadora.

En el año 2000, Conveyor Belt Technology ingresó al mercado de servicios especializados en correas transportadoras y se introdujo en el mantenimiento, montaje y empalme de correas de grandes proyectos en países como Canadá, USA, Bolivia, China, Brasil, Argentina y Chile.

Gracias a sus buenos resultados en la satisfacción de necesidades de sus clientes mineros en servicios especializados, inician sus operaciones en Perú con una sucursal en la ciudad de Arequipa un 10 de marzo del 2008, en la calle Renato Morales de Rivera N°104, Umacollo.

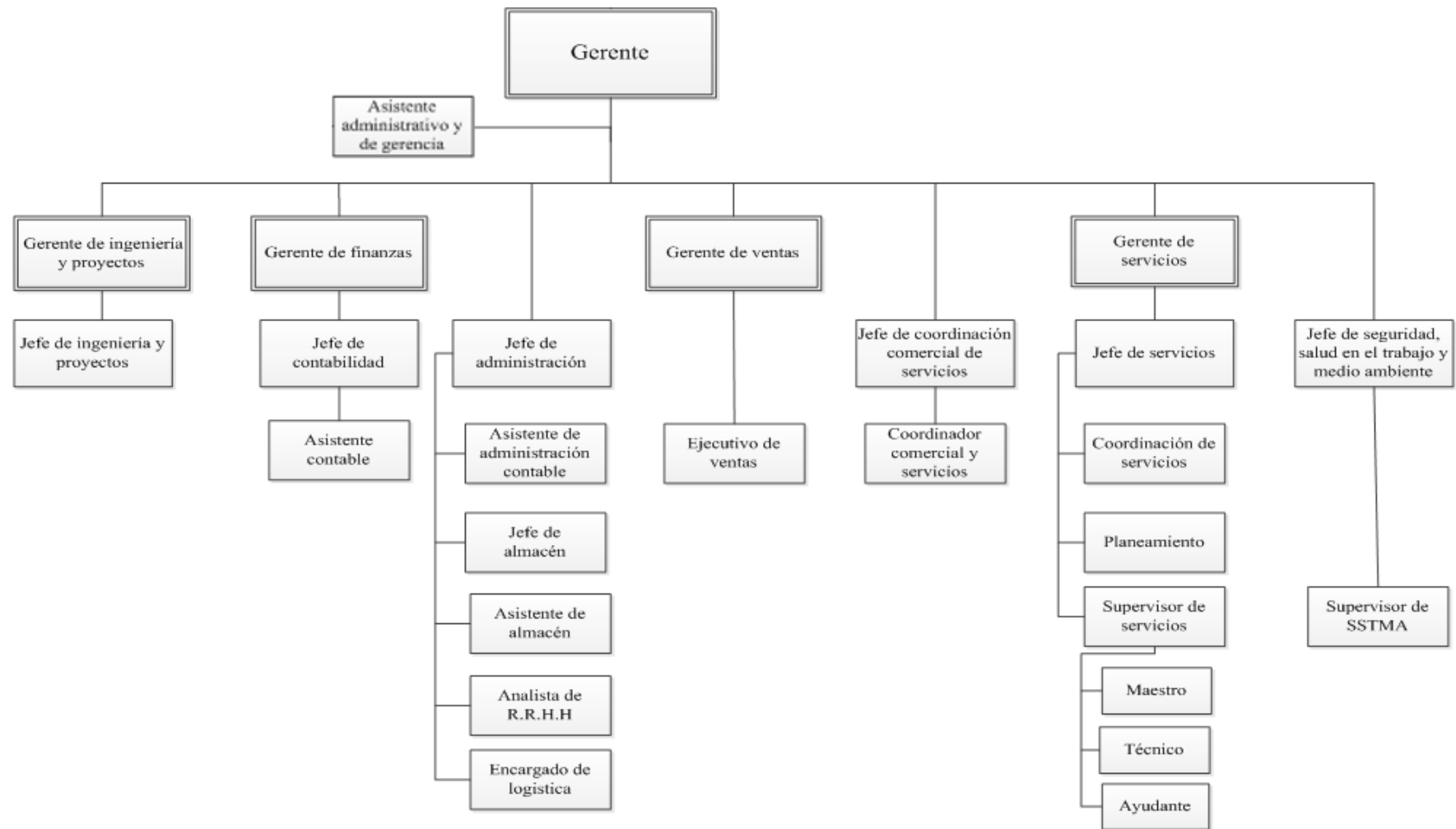
La empresa de Conveyor Belt Technology en la ciudad cuenta con 9 años de experiencia brindando servicios en el mercado de correas en todo el Perú.

A lo largo de estos años de fundación, la empresa ha desarrollado grandes proyectos alrededor del país como Yanacocha, Anatamina, Cerro Verde, Antapaccay, Southern Peru Cooper. Sus proyectos incluyen muchas de las más largas, dificultosas correas a través del país, lo que la avala como experta en sistemas de correas transportadoras.

3.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Conveyor Belt Technology se presenta en la Figura 10.

Figura 10. Organigrama general de Conveyor Belt Technology



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

3.1.3. Productos y servicios

Dentro de la cartera de productos y servicios de Conveyor Belt Technology se pueden mencionar los siguientes:

- Poleas (producto): Conveyor Belt Technology comercializa poleas RAS, que es un fabricante líder mundial en poleas de ingeniería para minería y las cuales son utilizadas en la instalación de correas transportadoras ya que son los elementos principales que hacen posible el movimiento de toda la correa.

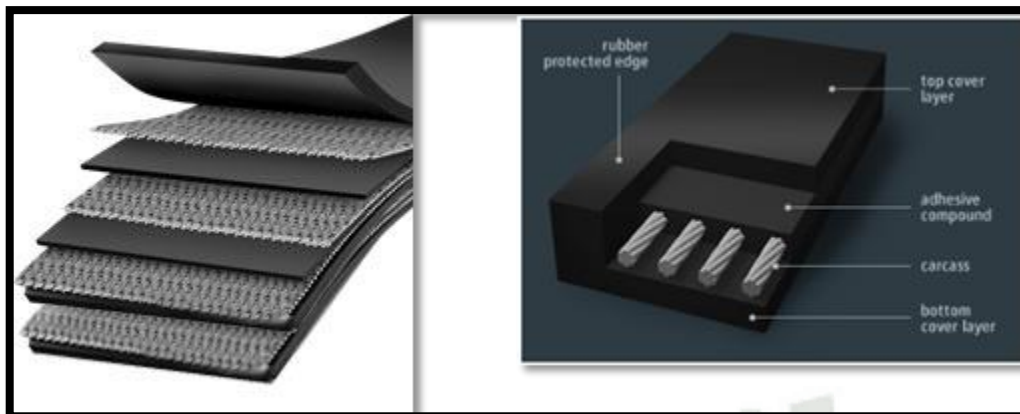
Figura 11. Poleas



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Correas transportadoras (producto): Conveyor Belt Technology se encarga de proveer a sus clientes correas transportadoras de hasta 3200 mm de ancho y en tensiones de hasta ST 10.000 como un sistema de transporte para el mineral continuo formado por una banda textil o cable de acero que se mueve gracias a polines instalados en la infraestructura.

Figura 12. Correas transportadoras



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Permanent scan (producto): herramienta empleada para el monitoreo y diagnóstico en línea del estado de las correas de cable de acero en los sistemas de mayor criticidad de operaciones de la minera.

Figura 13. Permanet scan



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Enrollador CBT Belt Winder (producto): producto exclusivo de Conveyor Belt Technology creado para reemplazar correas de gran longitud de manera eficaz, rápida y segura, ya que permite cambiar las correas por su propio circuito.

Figura 14. Enrollador CBT Belt Winder



Fuente: Conveyor Belt Technology

- Polines Rolltech (producto): Conveyor Belt Technology, como representante de Rolltech, ofrece polines compuestos de plástico de última generación con sellos centrífugos, que los mantiene libres de polvo y agua, mejorando el rendimiento de los sistemas de transporte con una gran capacidad de carga y resistencia al desgaste.

Figura 15. Polines rolltech



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Mantenimiento de correas (servicio): servicio ofrecido por la organización, dependiendo de la necesidad correctiva solicitada por el cliente para asegurar la disponibilidad de las correas transportadoras.

Figura 16. Mantenimiento de correas



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Instalación de correas (servicio): Conveyor Belt Technology cuenta con personal altamente calificado y especializado para la instalación de correas transportadoras en todos los centros mineros del norte, centro y sur del país. También realiza la supervisión en la instalación de trabajos ejecutados por terceros, velando por la calidad y seguridad de los clientes.

Figura 17. Instalación de correas



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

3.1.4. Posicionamiento

Conveyor Belt Technology a Perú, desde su ingreso al mercado, hace aproximadamente 8 años, ha logrado posicionarse en la mayoría de centros mineros ubicados al sur del país y en los últimos dos años inició con la expansión en el centro y norte. Todo ello, se logró gracias a servicios realizados de calidad, altamente especializados, y sobre todo a precios muy cómodos en comparación con la competencia.

3.1.5. Descripción de procesos principales

El proceso principal de la empresa Conveyor Belt Technology es el mantenimiento de correas transportadoras.

Durante este proceso, se emplean los siguientes materiales, herramientas y actividades:

- Empalme: unión mediante el proceso de vulcanizado de los dos extremos de una correa transportadora.

Figura 18. Empalme

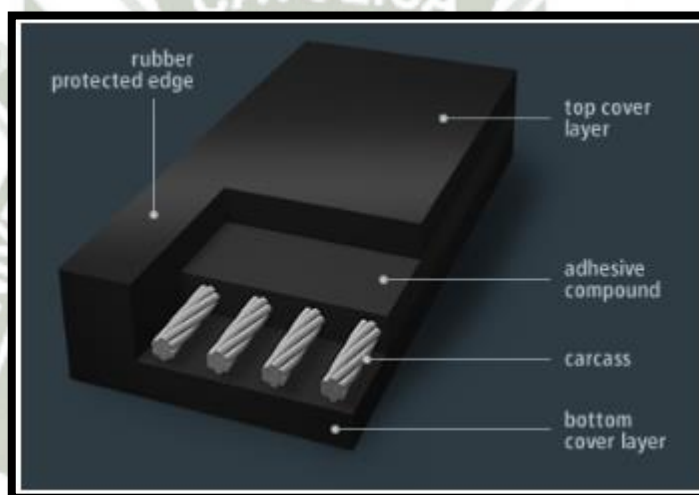
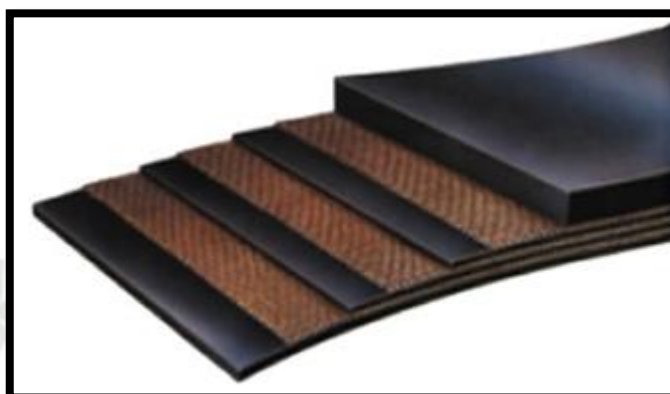


Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Correa transportadora: sistema de transporte continuo formado por una correa que se mueve a través de los polines y poleas, existen dos tipos de correas, una de cable de acero que se caracteriza por su alta resistencia y ser más costosa que la correa textil, cuya característica

principal es que está compuesta por telas sintéticas y es especial para materiales livianos.

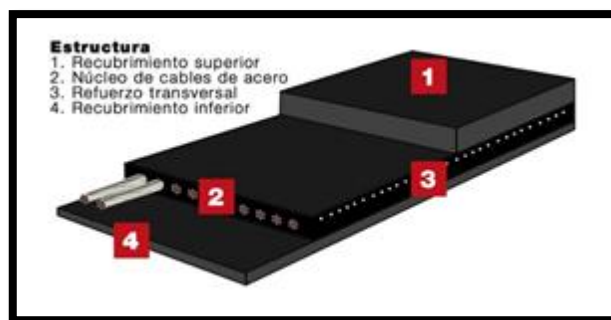
Figura 19. Correa transportadora



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Cover de retorno: caucho empleado en el proceso de reparación, el cual es colocado en la parte posterior de la correa.
- Cover de carga y retorno: caucho empleado en el proceso de reparación, el cual es colocado en la parte superior de la correa.

Figura 20. Cover



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Cuchillo olfa: cuchillo de marca olfa que está diseñado para realizar cortes muy precisos y con un acabado de calidad en el caucho. Su característica principal es que su filo tiene una vida útil más larga para los trabajos en los que se emplea.

Figura 21. Cuchillo olfa



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Bipley: herramienta metálica que se instala en la parte final de la faja que sirve como ayuda en el proceso de pasado de la correa nueva.

Figura 22. Bipley



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Prensa vulcanizadora: equipo utilizado para la reparación de correas transportadoras, el que está compuesto por una prensa hidráulica y una resistencia eléctrica que generan presión y temperatura factor controlado de acuerdo a la dimensión y reparación realizada en la correa.

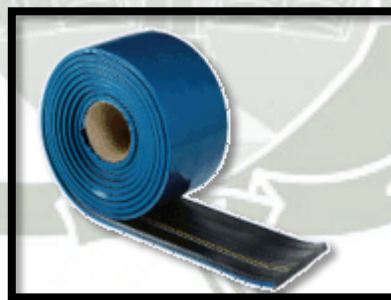
Figura 23. Prensa vulcanizadora



Fuente: Conveyer Belt Technology, 2017.

- Goma cojín: láminas de caucho en rollos utilizado en el proceso de vulcanizado, que permite unir las dos caras de la correa que se están reparando.

Figura 24. Goma cojín



Fuente: Conveyer Belt Technology, 2017.

- Cemento: producto químico empleado en el proceso de pegado de la correa.

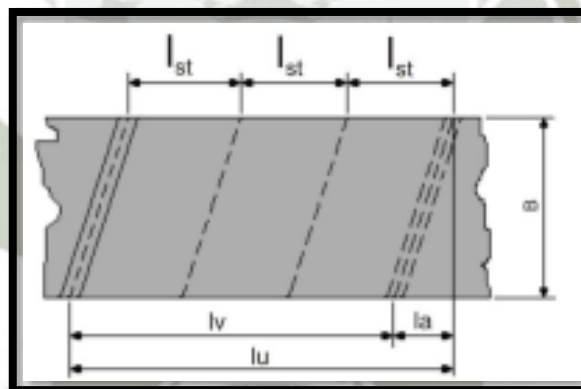
Figura 25. Cemento



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Steps o pasos: cortes realizados en ambas caras de la correa, para su posterior unión. La cual va a depender del tipo y dimensiones de la correa, la cantidad de steps está definida por el fabricante de la correa.

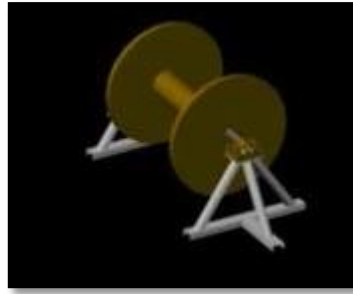
Figura 26. Steps



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Atril: soporte mecánico sobre el cual se puede montar un rollo de correa y le permite girar.

Figura 27. Atril



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

- Carrete estructura mecánica con la cual se puede bobinar o viene bobinada la correa transportadora.

Figura 28. Carrete



Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

Para la realización de este proceso se llevan a cabo una serie de actividades que son descritas a continuación.

- Preparación de rollo: se alista el rollo en el taller de fajas para garantizar la calidad del empalme; así mismo, esta actividad incluye la delimitación del área de trabajo.
- Trazado de empalme: en base al diagrama de empalme, se da inicio al trazado del rollo de acuerdo a las dimensiones establecidas por el fabricante.

- Descarnado de correa: consiste en retirar el cover de retorno con la ayuda del montacargas y cuchillo olfa. Luego se procede a cubrir el largo del empalme con plástico para su posterior bobinado.
- Bobinado de correa: en este paso se mide la longitud total del conveyer y se procede a trazar y descarnar la punta opuesta con la ayuda de un montacargas.
- Colocación de biple: se toma como referencia el punto centro y se coloca un biple para tener la seguridad de que el mismo no se desprenda al momento del pasado de correa.
- Retiro de correa: es el retiro de la correa dañada del conveyer (estructura metálica).
- Instalación de prensa y montaje de correa: se limpia la zona de empalme para poder montar la prensa inferior la que está conformada por vigas y platos y seguidamente colocar la correa.
- Limpieza mecánica: teniendo las puntas traslapadas, se inicia con el raspado de biseles y limpieza de cables.
- Aplicación de cemento: se realiza la limpieza del área y se procede a cementar.
- Colocación de cover y montaje de prensa superior: se aplica cemento para pegar la goma cojín y se procede a pegar el empalme teniendo en cuenta que los steps coincidan y no se superpongan las fajas.
- Vulcanizado: esta actividad consiste en calentar el caucho de la correa reparada en un tiempo y a una presión especificados por el fabricante.

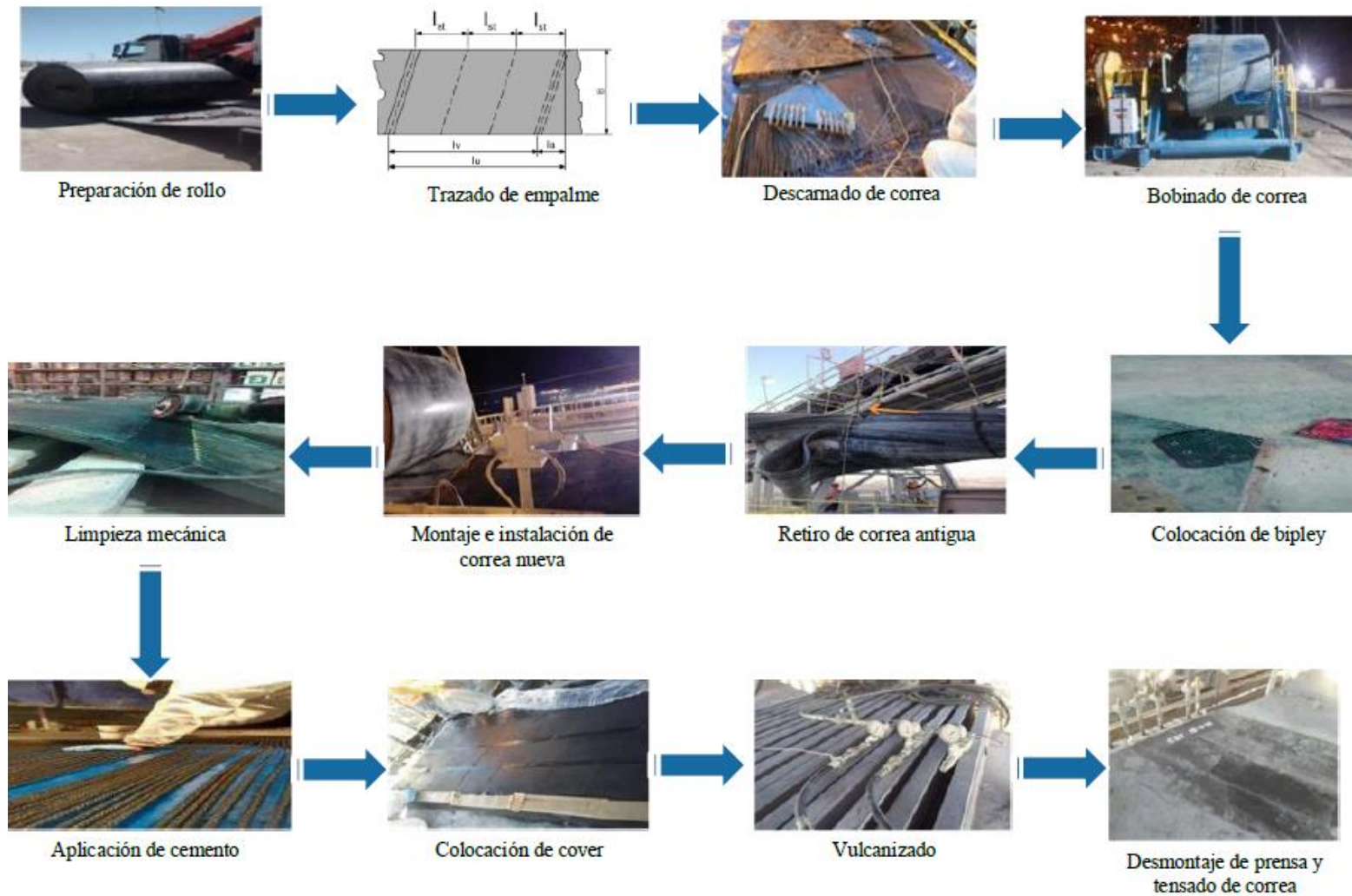
Conjuntamente, en este paso es necesario verificar la dureza del vulcanizado.

- Desmontaje de prensa: consiste en la desinstalación de la prensa y la reposición de guardas.
- Tensado de correa: se temple la correa, se entrega, desbloque el equipo y se procede a verificar el arranque de la correa con la supervisión del cliente.

El proceso de control de calidad se encuentra inmerso en cada una de las etapas del proceso anteriormente descritas, no se cuenta con un área de calidad y es el mismo responsable o supervisor del servicio que asegura la calidad del trabajo realizado.

A continuación, se muestra en la Figura 29 el flowsheet del proceso de mantenimiento de correas transportadoras:

Figura 29. Flow Sheet proceso de mantenimiento de correa transportadora

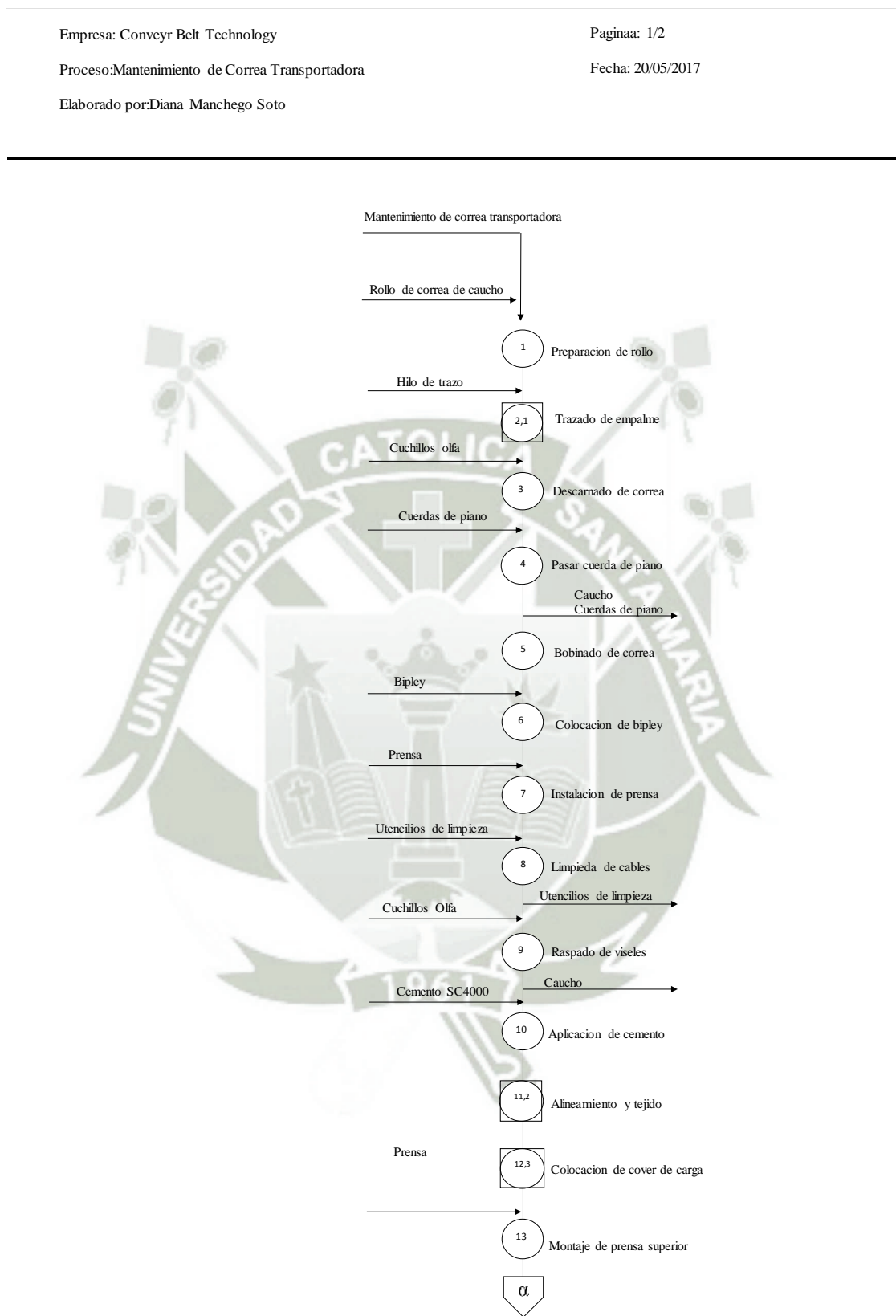


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 30 y Figura 31 se presenta respectivamente el diagrama de operaciones y diagrama de bloques del mantenimiento de correas transportadoras.



Figura 30. DOP del mantenimiento de correas transportadoras



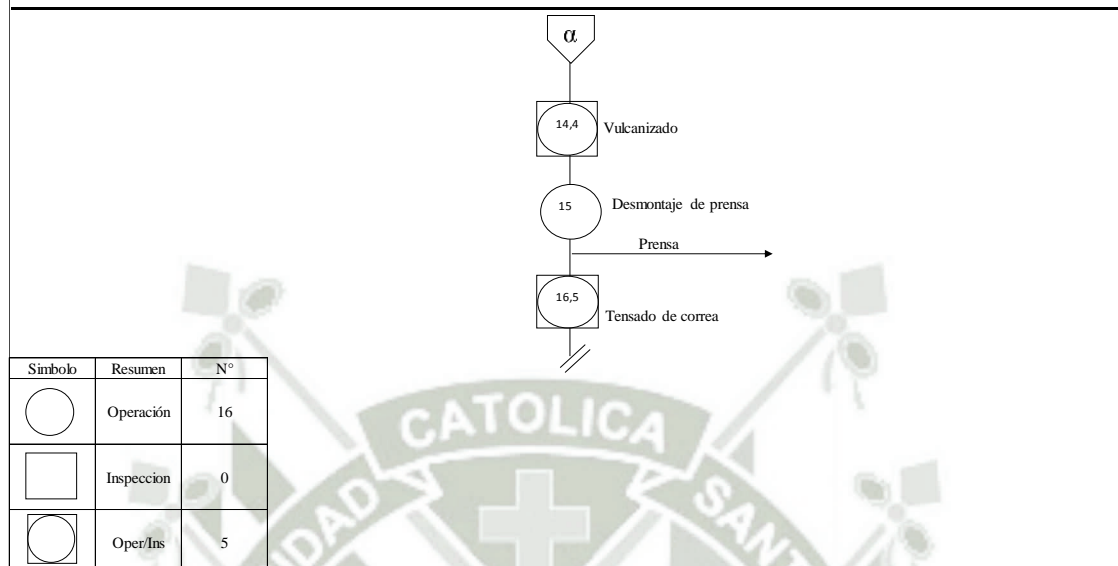
Empresa: Conveyr Belt Technology

Pagina: 2/2

Proceso: Mantenimiento de Correa Transportadora

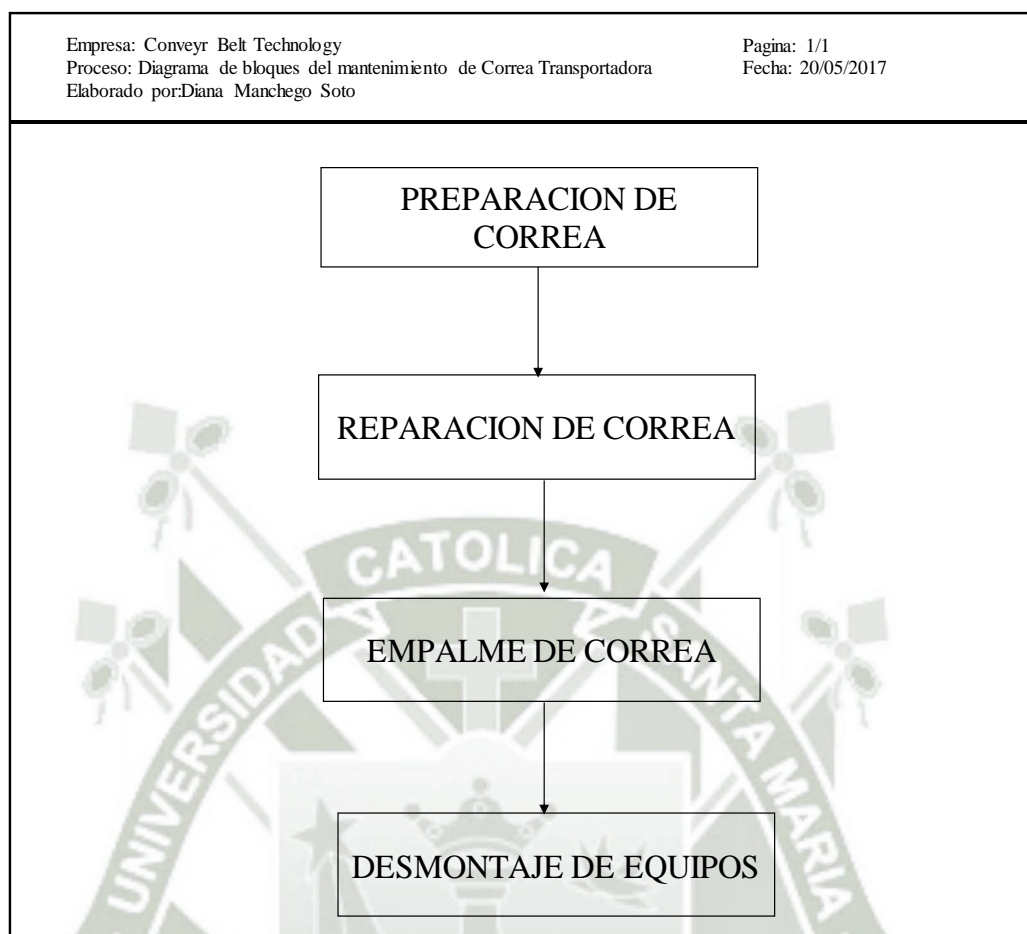
Fecha: 20 /05/2017

Elaborado por: Diana Manchego Soto



Fuente. Elaboración propia.

Figura 31. Diagrama de bloques del mantenimiento de correa transportadora



Fuente. Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

3.2.1. Definición del negocio

Conveyor Belt Technology es una empresa dedicada a prestar servicios especializados como: reparaciones, empalmes, montaje de correas; servicios de revestimiento en caucho en poleas, tambores, chutes, molinos entre otros. Así mismo, cuenta con equipos especializados en estudios de correas para poder identificar daños en ellas como son un equipo de Rayos X y un medidor de espesores por ultrasonido.

3.2.2. Alcance del negocio

3.2.2.1. Alcance de productos y servicios

Conveyor Belt Technology ofrece una amplia gama de productos y servicios asociados al transporte de mineral, los cuales son mencionados a continuación.

3.2.2.1.1. Productos

- Correas transportadoras
- Permanent Scan
- Enrollador CBT Belt Winder
- Correas Beltwall
- Polines Rolltech
- Rip Detection System

3.2.2.1.2. Servicios

- Instalación de correas
- Preparación, cambio y empalme de correas
- Scanning CBT Belt C.A.T Scan

3.2.2.2. Alcance por mercados o clientes

En la Tabla 5 y Figura 32 se muestran los clientes frecuentes y cantidad de servicios ofrecidos por Conveyor Belt Technology durante el periodo 2016.

Tabla 5. Servicios realizados a los clientes en el periodo 2016-Q3

Clientes	Servicios realizados	Porcentaje de servicios
Constancia	12	6%
Antapaccay	24	13%
Antamina	31	17%
Cerro Verde	70	38%
Las bambas	22	12%
Shougang	14	8%
Tisur	3	2%
SPCC	7	4%
Rocatech	1	1%
FLS	1	1%
Toromocho	1	1%
Total	186	100%

Fuente: Conveyor Belt Technology, 2016.

Figura 32. Servicios realizados a los clientes en el periodo 2016-Q3


Fuente: Conveyor Belt Technology, 2016.

Tabla 6. Ingresos totales obtenidos por servicios, periodo 2016

Clientes	Facturación por servicios (S/.)	Porcentaje de facturación (%)
Constancia	1095627	8%
Antapaccay	2823599	22%
Antamina	2013138	15%
Cerro Verde	1671032	13%
Las bambas	1856135	14%
Shougang	1941442	15%
Tisur	601626	5%
SPCC	983929	8%
Rocatech	4539	0.03%
FLS	28885	0.22%
Toromocho	35000	0.27%
Total	S/. 13,054,954.04	100%

Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

Figura 33. Ingresos totales obtenidos por servicios, periodo 2016


Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

3.2.2.3. Alcance respecto a la participación de mercado

El negocio de correas transportadoras en el sur de Perú se encuentra conformado sólo por 3 empresas: Conveyor Belt Technology,

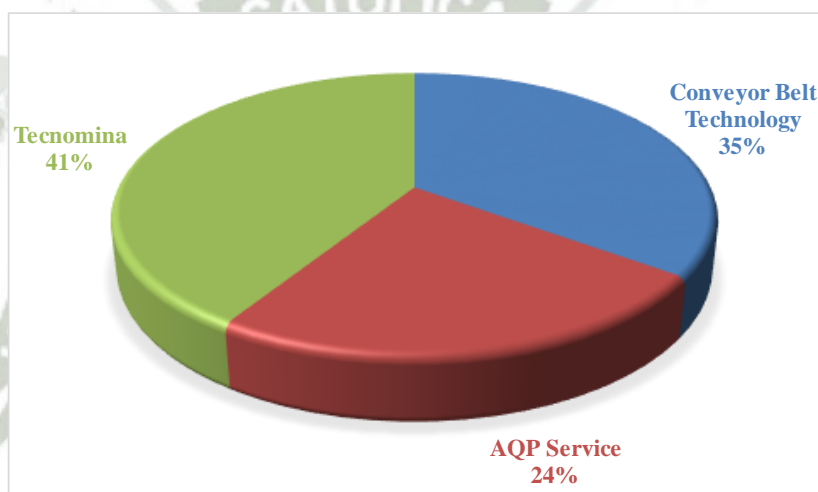
Tecnomina y AQP Service. La participación de cada una de estas empresas es como se muestra a continuación:

Tabla 7. Participación de mercado

Empresa	Ingresos	Participación
Conveyor Belt Technology	13,054,954	35%
Tecnomina	15,124,164	41%
AQP Service	9138468	24%
Total	37,317,586	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34. Participación de mercado

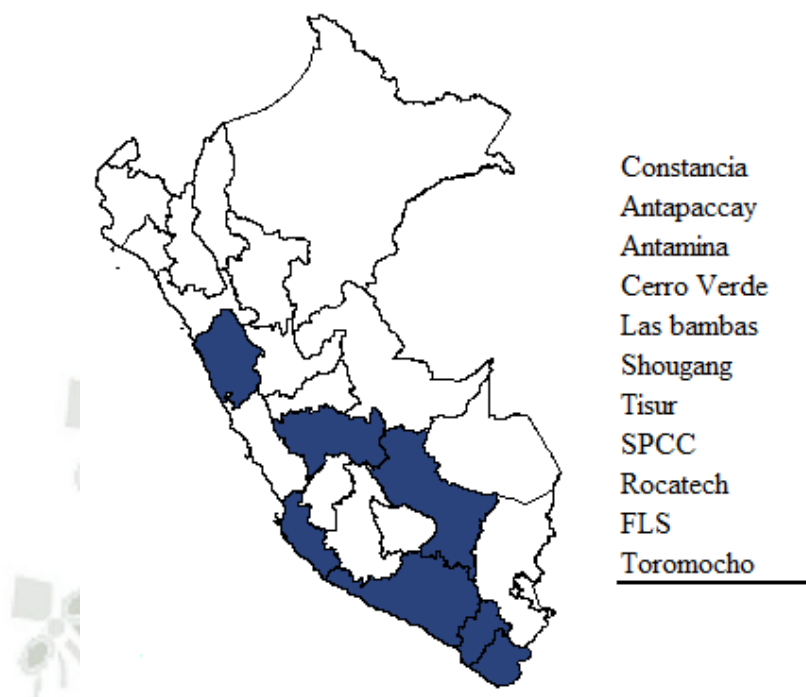


Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.4. Geográfico

Conveyor Belt Technology tiene gran presencia a nivel Sur del País en los departamentos de Ancash, Junín, Cuzco, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna. En la Figura 35 se muestra la presencia geográfica de la empresa por departamento.

Figura 35. Alcance geográfico-Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Segmentación del negocio

3.2.3.1. Segmentación geográfica del negocio

En la Tabla 8 se muestra la segmentación geográfica por cliente, servicio y producto ofrecido por Conveyor Belt Technology.

Tabla 8. Segmentación geográfica del negocio

Clientes	Segmento Geografico	Reparacion al caliente	Cambio de correa transportadora	Cambio de polea	Empalme y vulcanizado de correa	Inspeccion y reparacion al frio	Suministro de Kit	RX Correa
Constancia	Cuzco	X	X	X		X		
Antapaccay	Cuzco	X						X
Antamina	Ancash					X		
Cerro Verde	Arequipa	X	X		X		X	X
Las bambas	Cuzco							
Shougang	Ica						X	
Tisur	Arequipa	X	X		X			
SPCC	Tacna	X			X		X	X
Rocatech	Arequipa				X			
FLS	Arequipa			X			X	
Toromocho	Junin					X		X

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2. *Segmentación por canal de distribución*

Conveyor Belt Technology efectúa la comercialización de servicios y productos a través de:

- Contratos temporales
- Participación en licitaciones
- Ventas directas

3.3. ANÁLISIS COMPETITIVO

3.3.1. Factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la unidad estratégica de negocio alcance una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del mercado.

Los factores críticos de éxito que a continuación se describen fueron generados y ponderados, a través de un taller que se realizó con los gerentes, jefes y supervisores de la organización.

- Rentabilidad para los accionistas: uno de los fines primordiales de cualquier organización es el de generar beneficios económicos para todos los involucrados y en especial a los accionistas.
- Competitividad de precios: este es un factor crítico, dado que su posicionamiento se basa específicamente en ofrecer precios bajos.

- Calidad del servicio: para la organización brindar servicios y productos de calidad es la principal preocupación, pues depende de ese factor la fidelización y confianza de los clientes.
- Eficiencia operativa: en el afán de buscar el cumplimiento de los objetivos y metas se requiere el uso eficiente de los recursos necesarios ajustándose a los presupuestos establecidos.
- Lealtad del cliente: una buena manera de lograr vínculos con los clientes es conociendo su comportamiento a fondo para lograr tener una fuerte relación.
- Innovación tecnológica: en la industria de correas transportadoras el contar con tecnología innovadora y de última generación es un factor crítico para asegurar la calidad de los servicios brindados.
- Personal profesional adecuado: para garantizar a los clientes un trabajo de calidad y ser una empresa reconocida, es necesario contar con un equipo de profesionales especializados en correas transportadoras y una actualización continua.
- Cultura organizacional orientada al cliente: para unificar los esfuerzos hacia el fin último de la organización que es el de brindar un servicio de calidad a bajo costo.

Tabla 9. Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Total	Peso
1	Rentabilidad para los accionistas	F1	1	0	0	0	0	0	1	2	0.07
2	Competitividad de precios	F2	0	0	1	0	1	0	1	3	0.11
3	Calidad del servicio	F3	1	1	1	1	0	0	1	5	0.18
4	Eficiencia operativa	F4	1	0	0	1	1	0	0	3	0.11
5	Lealtad del cliente	F5	1	1	0	0	1	0	0	3	0.11
6	Innovación tecnológica	F6	1	0	1	0	0	0	1	3	0.11
7	Personal profesional adecuado	F7	1	1	1	1	1		0	6	0.21
8	Cultura organizacional orientada al cliente	F8	0	0	0	1	1	0	1	3	0.11
										28	1




Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para el análisis de esta matriz, se identificó a los principales competidores de la empresa y a través de una calificación de los factores críticos de éxito del sector donde participan, se procedió a analizar el perfil competitivo de las empresas.

Para la calificación de los factores críticos de éxito se utilizó el método de comparación por pares como se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

Montaje y empalme de correas transportadoras							
Factores críticos de éxito	Peso	AQP Service		Tecnomina		Conveyor Belt Technology	
		Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado
Rentabilidad para los accionistas	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Competitividad de precios	0.11	2	0.21	1	0.11	3	0.32
Calidad del servicio	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36
Eficiencia operativa	0.11	1	0.11	3	0.32	2	0.21
Lealtad del cliente	0.11	2	0.21	3	0.32	3	0.32
Innovación tecnológica	0.11	1	0.11	2	0.21	3	0.32
Personal profesional adecuado	0.21	2	0.43	3	0.64	3	0.64
Cultura organizacional orientada al cliente	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
Total	1.00		1.50		2.46		2.43

Fuente: Elaboración propia.

De la matriz de perfil competitivo se puede concluir que la empresa más competitiva es la de Tecnomina con una puntuación total de 2.46 lo cual evidencia su liderazgo en el mercado. Conjuntamente la empresa Conveyor Belt Technology se encuentra en segundo lugar con 2.43 y muy próxima a

Tecnomina. Finalmente, con un perfil competitivo débil de 1.50, se encuentra AQP Service.

De los resultados anteriormente mostrados, la empresa Conveyor Belt Technology debería implementar estrategias que mitiguen las falencias que presentan a nivel de rentabilidad para los socios, calidad del servicio, eficiencia operativa y cultura organizacional orientada al cliente. Estas estrategias serían las siguientes: reforzamiento de la frecuencia de compra y la fidelización de clientes, reducción de costos, establecimiento de alianzas estratégicas con clientes y proveedores, incremento de tecnología y equipos, capacitación de personal, incremento de activos e impulso de los niveles de productividad.

3.4. ANÁLISIS EXTERNO

3.4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La posición competitiva de Conveyor Belt Technology, es determinada por las fuerzas competitivas presentes en el sector en que participa la organización. Para este análisis se va a seguir el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se identifican los componentes principales correspondientes a cada una de las fuerzas, así como las tendencias que afectan la posición competitiva de Conveyor Belt Technology.

3.4.1.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector, desde la perspectiva de Conveyor Belt Technology, se caracteriza por:

- a. **Grado de diferenciación de productos y servicios:** la tecnología y los insumos utilizados para la implementación y mantenimiento de correas transportadoras es similar en toda esta industria; por lo tanto el grado de diferenciación es bajo.
- b. **Costo Fijo:** no hay mucha diferenciación de costos entre las empresas. Los costos fijos son altos y principalmente determinados por los materiales directos y la mano de obra que es la más costosa, dado que el personal requerido para esta industria es altamente especializado y bien remunerado.
- c. **Crecimiento de la industria:** en los últimos años el crecimiento del sector minero se vio afectado por conflictos sociales y la inestabilidad del precio de los metales a nivel mundial; sin embargo, esta situación se viene superando gracias al apoyo del gobierno y los grandes proyectos que se están generando por inversiones extranjeras.
- d. **Concentración y equilibrio de los competidores:** existe un alto grado de concentración de competidores dado que la mayoría de clientes se encuentran en el centro y sur del país y la ubicación del 90% de empresas de mantenimiento de correas se encuentran instaladas en el sur.
- e. **Requerimiento de capital:** la participación en este sector implica invertir significativas sumas de dinero principalmente para la

compra de maquinaria y la contratación de mano de obra calificada, lo cual constituye una gran barrera de entrada.

Barreras de salida

f. Costos de salida: los niveles de inversión que se realizan especialmente en maquinaria son representativos para la empresa, lo que significa que la salida de una empresa demandaría altos costos y dificultad para recuperar el capital puesto que no todas las empresas del rubro realizan el trabajo en correas.

g. La desconfianza entre las empresas aumenta la rivalidad: se da básicamente en el reclutamiento de personal especializado en temas de mantenimiento de correas.

3.4.1.2. Amenaza de nuevos participantes

Se analizará las barreras de entrada que presenta el sector:

Barreras de entrada

a. Economías de escala: en el sector minero de instalación y mantenimiento de correas transportadoras no hay mucha oportunidad de establecer economías de escala dado que los costos fijos se encuentran determinados principalmente por la planilla.

b. Requerimiento de capital: resulta ser una barrera de entrada en cuanto a la elevada inversión para financiar la compra de maquinaria, tecnología, operaciones, mano de obra calificada, cierre de proyectos y desmovilización.

c. Acceso a los canales de distribución: es un poco restringido ya que los clientes que requieren este trabajo son específicos y se tiene que contar con muchos contactos y relaciones para poder competir.

d. Experiencia y efecto del aprendizaje: el mantenimiento y montaje de correas requiere de personal especializado y con experiencia, lo cual es bastante difícil de encontrar en la bolsa de empleados; además, en este sector el aprendizaje es lento porque su complejidad y claramente constituye una barrera de entrada.

3.4.1.3. Poder de negociación de los clientes

Mientras los clientes estén más organizados mayores serán sus exigencias en cuestión de reducción de precios y un servicio de calidad, por lo tanto, las empresas podrían tener una disminución en los márgenes de utilidad.

a. Concentración en los clientes: los clientes nacionales son los principales para Conveyor Belt Technology y especialmente se encuentran en el sur; por lo tanto, los clientes presentan alta concentración y elevado poder de negociación.

b. Existencia de sustitutos: existen sustitutos como trenes y vehículos que reemplazan el uso de correas transportadoras; sin embargo, su uso demanda mayores costos e impactos ambientales por lo cual su uso es reducido.

c. Costo del cliente de cambiar de empresa: el cambio de proveedor para los clientes de este sector no implica costos significativos.

d. Amenaza de integración hacia atrás: la probabilidad de ocurrencia es baja, dada la dificultad para disponer de personal especializado en la instalación y mantenimiento de correas transportadoras.

3.4.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el aumento de los precios o reducir la calidad de los productos.

a. Grado de diferenciación de los productos del proveedor: no existen muchos proveedores y la diferenciación no es considerable.

b. Sensibilidad del insumo en los costos: el costo de la materia prima y tecnología tiene un impacto directo en la rentabilidad, por lo que influye en el poder de negociación de los proveedores.

c. Grado de concentración de los proveedores: no existe un grado de concentración de los proveedores debido a que son pocos.

d. Amenaza de integración hacia adelante: los altos costos de inversión y la falta de conocimiento del trabajo de mantenimiento de correas hace nula una amenaza de integración hacia adelante.

e. Contribución de los proveedores a la calidad de los productos

y servicios: la calidad de productos para hacer el mantenimiento determina un alto grado de negociación de los proveedores, ya que de ellos depende la calidad del servicio final que se ofrece.

3.4.1.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos y servicios sustitutos es muy baja porque si bien se pueden utilizar trenes y vehículos, éstos demandan mayores costos e impactos ambientales, motivos por los cuales, los clientes prescinden de su uso.

En conclusión, respecto al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se puede establecer que en el sector al que pertenece la empresa Conveyor Belt Technology existe:

- Alta rivalidad entre los competidores principalmente determinada por la baja diferenciación y elevados costos fijos.
- Baja amenaza de nuevos participantes dadas las barreras de entrada de montos de inversión y know how del negocio.
- Elevado poder de negociación de los clientes generado por su alta capacidad adquisitiva y elección de proveedores diferentes. sin costos significativos asociados a dicho cambio.
- Elevado poder de negociación de los proveedores debido a que son pocos y a que de ellos depende fuertemente la calidad de los trabajos de mantenimiento.

- Baja amenaza de productos sustitutos puesto que la sustitución de fajas transportadoras involucraría el uso de medios de transporte mucho más costosos.

3.4.2. Análisis PESTEL

Con el análisis PESTEL se busca identificar los factores del entorno general externo que afectarán a las empresas del mismo sector agrupados en los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis se elabora para poder realizar el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica que se quiere lograr.

A continuación, se analizarán los factores mencionados anteriormente:

3.4.2.1. Factor político-legal

Según el Banco Mundial (2016) el Perú posee un entorno legal y político muy favorable para el desarrollo de empresas en el sector minero, pues es el sector que más influye en el crecimiento del PBI con las exportaciones realizadas. En este sentido, todo proyecto de inversión de empresas contratistas prestadoras de servicios tiene viabilidad con la premisa de tener iniciativas de responsabilidad social y ambiental.

El gobierno peruano apoyó el desarrollo de grandes proyectos como Las Bambas, Cerro Verde y Constancia,

Proyectos como los siguientes mencionados aún están en espera de aprobaciones, Quellaveco, el depósito Tía María, el proyecto aurífero Chucapaca de Buenaventura, la mina de oro y plata Crespo de

Hochschild Mining y el proyecto de metal amarillo Ollachea de Minera IRL, que obtuvieron la mayoría de los permisos necesarios.

Miguel Ampudia (2017) afirma que a pesar de que hay muchos proyectos que se aprobaron algunos también están pendientes en aprobación de su estudio de impacto ambiental a causa de la burocracia que el gobierno está comprometido a afrontar para poder tener respuestas más rápidas, es por ellos que el Gobierno facilitara y simplificara normas para atraer inversiones mineras, el Ministerio de Energía y Minas estableció una serie de prácticas para acelerar los trámites de proyectos mineros.

En los procedimientos se han acortado plazos en la emisión de autorizaciones de construcción y funcionamiento en todas las etapas.

Según el Decreto Supremo N° 001-2015-EM, se dispone que el Ministerio de Energía y Minas emitirá dictamen previo a favor para la autorización de iniciación o reinicio de la actividad de exploración, autorización de construcción de planta, conformidad y aprobación del plan de minado y permiso de inicio de actividades de desarrollo y preparación, en un plazo máximo de 20 días para expresar opinión desde que recibe el oficio del interesado.

En lo referente al cumplimiento de las normas legales impuestas, las empresas del sector deben cumplir lo siguiente:

- LEY 29783 Ley De Seguridad y Salud en el Trabajo: esta ley es aplicable a todos los sectores económicos y de servicios del

territorio peruano, donde el empleador garantiza en el centro de trabajo el establecimiento de condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que prestan servicios o que se encuentran dentro del centro laboral para aquellos que no tienen vínculo laboral.

- El D.S. N° 003-98-SA Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, 13-04-98: el seguro complementario de trabajo de riesgo brinda coberturas por accidente de trabajo y enfermedad profesional a los trabajadores que tienen la calidad de afiliados regulares del seguro social de salud.
- D.S. 055-2016 Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería: tiene por finalidad prevenir la ocurrencia de incidentes, incidentes peligrosos, enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en la actividad minera. Para todo ello se cuenta con la participación de los trabajadores, empleadores y el Estado, quienes cuidarán por su promoción, difusión y cumplimiento.
- Reglamento Interno de Seguridad y salud en el trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: es un instrumento de gestión que contribuye y promueve la instauración de una cultura de prevención de riesgos laborales en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Es de carácter normativo, regulador de las relaciones

laborales permite sancionar incumplimientos por parte del trabajador, legal, técnico y dinámico porque cualquier cambio en los procesos y formas de trabajo se debe reflejar en su contenido.

3.4.2.2. Factor económico

El Banco Mundial (2017) asevera que, en la última década, la economía peruana ha sido una de las que más rápido creció, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 % en un contexto de baja inflación en promedio de 2.9%. Con la presencia de políticas macroeconómicas prudentes, un entorno externo favorable creó un escenario de alto crecimiento y baja inflación.

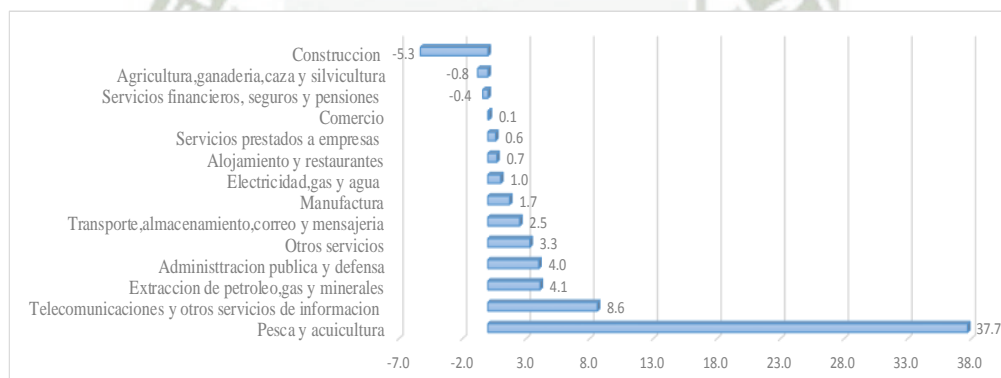
Respecto al PBI el Instituto nacional de estadística e informática (2017) informa que en el primer trimestre del año 2017 se registró un crecimiento del 2.1 % del PBI como resultado de una evolución favorable de las actividades principalmente de la pesca y acuicultura (37,7%), telecomunicaciones (8,6%), extracción de petróleo gas y minerales (4,1,%), así como hay actividades que impulsaron el crecimiento del PBI hay algunas que no están aportando de manera positiva al crecimiento como es la construcción, que disminuyó significativamente (-5,3%).

Tabla 11. PBI Por actividad económica 2017_I

Sector	PBI
Pesca y acuicultura	37.7
Telecomunicaciones y otros servicios de informacion	8.6
Extraccion de petroleo,gas y minerales	4.1
Administrtracion publica y defensa	4.0
Otros servicios	3.3
Transporte,almacenamiento,correo y mensajería	2.5
Manufactura	1.7
Electricidad,gas y agua	1.0
Alojamiento y restaurantes	0.7
Servicios prestados a empresas	0.6
Comercio	0.1
Servicios financieros, seguros y pensiones	-0.4
Agricultura,ganaderia,caza y silvicultura	-0.8
Construccion	-5.3
Producto Bruto Interno	2.1

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática, 2017.

Figura 36. PBI Por actividad económica 2017_I



Fuente: Instituto nacional de estadística e informática, 2017.

La actividad de extracción de minerales incrementó en un (4.1%) con respecto al primer trimestre del año 2016 principalmente por la mayor producción de cobre (10,3%), hierro (7,0%) y zinc (4,1%), que fue atenuada por la menor producción de oro (-7,9%), plomo (-7,2%), estaño (-6,0%), plata (-5,1%) y molibdeno (-2,7%).

Tabla 12. Extracción de petróleo, gas y minerales: valor agregado bruto

Extracción de petróleo, gas y minerales: valor agregado bruto (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)

Actividades	2016/2015				2017/2016	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I trim.
Extracción de petróleo,gas y minerales	15.70	23.30	16.30	10.60	16.30	4,1
Petroleo gas y servicios conexos	-18.80	1.70	7.80	-9.10	-5.10	5,3
Minerales y servicios conexos	25.30	28.60	18.20	15.20	21,4	3,9

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática, 2017.

Viendo que el cobre es el metal de más influencia en la actividad de extracción de minerales, se analizará la situación actual del metal pues está en constante cambio en la Bolsa de Metales de Londres.

La inestabilidad del cobre se debe en gran medida a China, principal comprador, dado que las importaciones cayeron en un 41% debido a las condiciones de crédito más restringido por un tema de control de riesgos financieros, ya que la economía en el país no está estable.

Con E.E.U.U las oportunidades se hacen más fáciles porque la debilidad del dólar origina que las empresas tengan una mayor demanda del metal.

A pesar que se tienen buenos resultados sobre el PBI, el cobre en los últimos meses ha tenido una caída (-0,6%) en la bolsa de metales de Londres debido a un excesivo suministro en sus inventarios.

3.4.2.3. Factor social

Si bien la producción minera ha crecido a un ritmo favorable desde mediados del 2015, esto puede no ser sostenible a pesar de que una serie de nuevos proyectos han entrado en funcionamiento recientemente.

Actualmente, se refleja un malestar social generalizado en torno a los proyectos mineros, que es un problema complejo y latente con pocas probabilidades de ser solucionado. Este inconveniente surgió por la falta de consulta y participación de la comunidad, falta de información sobre los efectos de las actividades mineras, los beneficios sociales y económicos a crearse, disputas sobre el uso de la tierra, del agua y compensación económica.

Por lo anteriormente expuesto, el gobierno es más riguroso con el sustento técnico sobre el impacto social y ambiental de los proyectos a realizarse.

La Republica (2015) resalta entre los conflictos sociales más grandes que se desarrollaron en los últimos 5 años los siguientes:

- Yanacocha-Cajamarca
- Tía María-Arequipa
- Las Bambas-Apurímac
- La Oroya-Cerro de Pasco

3.4.2.4. Factor tecnológico

Es importante resaltar que las correas transportadoras juegan un papel resaltante a la hora de hacer más efectivos los procesos y es que por su tecnología y cualidades puede facilitar un transporte continuo de los minerales. Las empresas de este sector son muy cuidadosas con la calidad

de sus servicios por lo que toda su maquinaria es especial y proveniente de países como Alemania, China y Chile.

La importación de tecnología es un proceso aún muy fastidioso, pues los tiempos y permisos de aduanas muchas veces ocasionan que no se cuente en el momento oportuno con la maquinaria.

3.4.2.5. *Factor ecológico y ambiental*

La industria minera en general produce diversos impactos en el entorno ambiental en todas sus etapas desde el reconocimiento geológico, la prospección, la explotación y el cierre de las minas.

El ministerio del ambiente creo un conjunto de disposiciones de protección ambiental aplicables al desarrollo de actividades mineras en el “Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Minero Metalúrgicas”.

Las empresas del sector están obligadas a cumplir con las siguientes normativas legales:

- Ley N° 28611 (Ley General del Ambiente): esta ley advierte sobre el (ECA) Estándar de Calidad Ambiental, indicador de la calidad ambiental que mide cual es la concentración de elementos y sustancias físicas, químicos y biológicos que están presentes en el agua, aire o suelo, y que estas no representan peligro para el medio ambiente ni el hombre.

- D.S. N°: 016-93-EM (Reglamento de Protección Ambiental de las Actividades Minero-Metalúrgicas): el decreto mencionado tiene como finalidad establecer las acciones de control que deben adoptar las empresas al desarrollar actividades minero-metalúrgicas en la que da como resultantes agentes nocivos, y que estas no sobrepasen los niveles máximos permisibles teniendo en cuenta la protección del medio ambiente.
- D.S. N°: 057-2004-PCM (Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos): en este reglamento establecen obligaciones y responsabilidades para asegurar un buen manejo de los residuos con la seguridad de minimizar prevenir riesgos. Así como también cuales son las disposiciones de almacenar, acondicionar, tratar o disponer los residuos peligrosos en forma segura y ambientalmente adecuada, conforme se establece en la ley.
- Ley de Recursos Hídricos Ley N° 29338: esta ley regula el uso y gestión de los recursos hídricos, comprometiendo el agua superficial, subterránea, continental y los bienes agrupados a esta. Se amplía al agua marítima y atmosférica en lo se pueda aplicar.
- Resolución Ministerial N° 011-96-EM/VMM (13.ene.1996) y el D.S. N° 010-2010-MINAM: con esta resolución se establecen los niveles máximos de efluentes líquidos emitidos permisibles para cada unidad minera en operación y aquellas que reinician sus operaciones.

- D.S. N°:074-2001-PCM (Reglamento de estándares nacionales de calidad ambiental del aire) y su modificatoria el D.S. N° 003-2008 –MINAM Estándares de Calidad Ambiental para Aire: con esta norma se busca proteger la salud, establece los estándares nacionales de calidad ambiental del aire y los lineamientos estratégicos para alcanzarlos gradualmente.
- D.S. N°: 029-94-EM (Reglamento de Protección Ambiental de las Actividades de Electricidad): el objetivo del Reglamento mencionado es normar las relaciones que se tienen con las actividades eléctricas en los sistemas de generación, transmisión y distribución, con el medio ambiente, bajo el concepto de desarrollo sostenible.
- Protocolo de Monitoreo de Calidad de Aire y Emisiones para el sub sector minería de la D.G.A.A.-MEM-94: este protocolo está diseñado para brindar y facilitar la adecuada identificación de las tecnologías de monitoreo disponibles, los potenciales requerimientos de monitoreo y presentación de informes.
- D.S. N°:085-2003-PCM (Reglamento de estándares nacionales de calidad ambiental para Ruido): con la presente norma se establecen estándares de calidad ambiental para ruido y los lineamientos para no excederlos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población, proteger la salud y promover el desarrollo sostenible.

3.4.3. Oportunidades de Conveyor Belt Technology

- Crecimiento del sector minero: el sector minero está en constante crecimiento por nuevos proyectos de inversión o por ampliaciones de centros mineros que ya están en funcionamiento.
- Entorno legal y político favorable: el Perú posee un ambiente legal y político bueno para el desarrollo de grandes y medianas empresas que desean invertir en el sector minero.
- Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente: mediante el cumplimiento de esta normativa legal las empresas reducen sus peligros, los costos de control de riesgos e impactos y la satisfacción de los colaboradores.
- Altas barreras de entrada: la poca disponibilidad y costosa tecnología necesaria para el desarrollo de una empresa especializada, así como también los años de experiencia exigidos por los clientes reducen la posibilidad de ingreso a nuevos competidores.
- Crecimiento a nivel regional: la región sur del país en la cual opera Conveyor Belt Technology es altamente atractiva para la inversión de proyectos dadas las proyecciones favorables de crecimiento.
- La innovación: dada las características del sector y las necesidades especializadas del cliente, es que el sector de correas transportadoras demanda una fuerte orientación hacia la oferta de productos innovadores.
- Estabilidad climatológica en el Perú: las condiciones climatológicas son bastante favorables para la ejecución de proyectos.

- Acceso y disponibilidad de vías de comunicación: las vías de transporte y comunicación hacia los proyectos mineros son bastante buenas.

3.4.4. Amenazas de Conveyor Belt Technology

- Conflictos sociales: se refleja un malestar social generalizado en torno a los proyectos mineros nuevos y de ampliación.
- Desaceleración económica China: La desaceleración de la economía China, redujo la compra de cobre y otros minerales en Perú.
- Condiciones laborales atractivas del sector: dentro del sector minero existen varias empresas contratistas dedicadas a ofrecer servicios de mantenimiento en distintos procesos de la actividad minera, es donde empresas mucho mas grandes ofrecen condiciones laborales y estabilidad a sus empleados y están en busca constante de personal por los requerimientos continuos de trabajos de los clientes.
- Alto poder de negociación de clientes: debido a que son pocos los clientes que requieren servicios de instalación y mantenimiento de correas transportadoras.
- Bajo grado de diferenciación: todos comparten los mismos proveedores y la tecnología utilizada es estándar.
- Alta concentración de competidores: la mayoría de proveedores de productos y servicios de montaje y mantenimiento de correas transportadoras se encuentran en la zona sur del país.
- Ingreso de transnacionales: debido a lo atractivo del sector, empresas transnacionales que pretenden entrar a este sector.

- Incremento de participación de mercado de la competencia: actualmente la competencia gana más proyectos porque ofrece productos complementarios como limpiadores, guarderas, alineadores, camas de impacto y los clientes prefieren al proveedor que suministre un solución integral en transporte de mineral.

A la actualidad la empresa CBT tiene una participación de 35%, sin embargo, en años anteriores su participación oscilaba alrededor del 40%.

3.4.5. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Con los resultados obtenidos del análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) donde se producen las oportunidades y amenazas que ofrece el sector de proyectos y mantenimiento al que pertenece la empresa Conveyor Belt Technology.

Para la construcción de dicha matriz se realizó un listado de las oportunidades y amenazas identificadas en el proceso de análisis del entorno externo, luego 20 colaboradores (gerentes, jefes y supervisores) de Conveyor Belt Technology evaluaron cada una de las oportunidades y amenazas a través de fichas de información de análisis externo (Anexo 1) para posteriormente procesar la información y obtener las matrices de resultados mostrada a continuación.

Tabla 13. MEFE de Conveyor Belt Technology

Matriz de factores externos claves			
Factor externo	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidad			
O1.Crecimiento del sector minero	0.08	4	0.32
O2.Entorno legal y político favorable	0.06	3	0.18
O3.Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	2	0.08
O4.Altas barreras de entrada	0.07	2	0.14
O5.Crecimiento a nivel regional	0.07	3	0.21
O6.La innovación	0.06	3	0.18
O7.Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	3	0.21
O8.Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	3	0.21
Subtotal			1.53
Amenazas			
A1.Conflictos sociales	0.05	3	0.15
A2.Desaceleración económica China	0.05	2	0.10
A3.Pérdida de personal calificado	0.08	3	0.24
A4.Alto poder de negociación de clientes	0.06	3	0.18
A5.Bajo grado de diferenciación	0.06	2	0.12
A6.Alta concentración de competidores	0.06	3	0.18
A7.Ingreso de transnacionales	0.06	2	0.12
A8.Incremento de participación de mercado de la competencia	0.07	3	0.21
Subtotal			1.3
TOTAL	1.00		2.83

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis aplicado se obtuvo un resultado total ponderado de 2.83, superior a la media (2.50); por lo cual se puede concluir que la empresa Conveyor Belt Technology tiene una respuesta positiva a los factores externos y que los está aprovechando.

Analizando los factores se concluye que:

- Enfocándose en las oportunidades, se observa que Conveyor Belt Technology responde favorablemente con una media superior a (1,25); sin embargo, hay factores a los que la empresa que no está respondiendo de manera eficiente.

- Las leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente tienen un puntaje ponderado de 0,04 que representa un puntaje bastante bajo e indica que la empresa no está aprovechando esta oportunidad que brinda el entorno. Para aprovechar esta oportunidad, la empresa debería desarrollar iniciativas respecto a la gestión de seguridad y medio ambiente como la certificación del SIG (Sistema Integrado de Gestión).
- b. En el caso de las amenazas que existen se puede observar que Conveyor Belt Technology tiene una respuesta superior a la media (1,25) ante las amenazas.
 - La desaceleración económica China tiene un impacto negativo en el sector minero pues esta potencia económica ya no demanda grandes cantidades de mineral como en años anteriores. Para responder satisfactoriamente a esta amenaza, la organización debería incursionar en sectores industriales que demanden productos y servicios de transporte de material como la industria ladrillera, portuaria y cementera.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

3.5.1. Análisis AMOFHIT

A través del análisis AMOFHIT se busca diagnosticar las áreas internas de la empresa como la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología como lo señala en sus siglas el análisis en sus aspectos más relevantes, realizar una serie de reuniones involucrando al

gerente y empleados para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades gracias a las ideas y conocimientos compartidos.

3.5.1.1. Administración

Conveyor Belt Technology con N° de RUC 20454826699 y razón social Conveyor Belt Technology Limitada Agencia Perú, opera en el Perú desde hace 9 años brindando el servicio de mantenimiento de correas transportadoras a casi la mayoría de centros mineros del sur y en los últimos años ingresando al mercado minero del norte. Está dirigido por una persona capaz de entablar una conversación con cualquier colaborador de la empresa, es considerado como alguien capaz de dirigir, liderar, y exigente con el trabajo.

La sucursal estudiada en la presente tesis fue constituida el 10 de marzo del 2008 y se encuentra localizada en calle Renato Morales de Rivera N°104, Umacollo. El tipo de organización jurídica con la que fue constituida la empresa es la de Sociedad Limitada bajo un régimen de propiedad privada. El régimen industrial al que pertenece la empresa (Clasificación Internacional Industrial Uniforme-CIIU) es 4659: venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipos. Esta organización pertenece al Régimen Tributario General y régimen laboral de la actividad privada.

La empresa tiene una estructura orgánica formal, porque las funciones los puestos laborales están definidas y establecidas claramente; así mismo, éstas se encuentran estandarizadas en los manuales de funciones

implementados. Conjuntamente, la empresa cuenta con manual de procedimientos en los cuales se detallan sus operaciones.

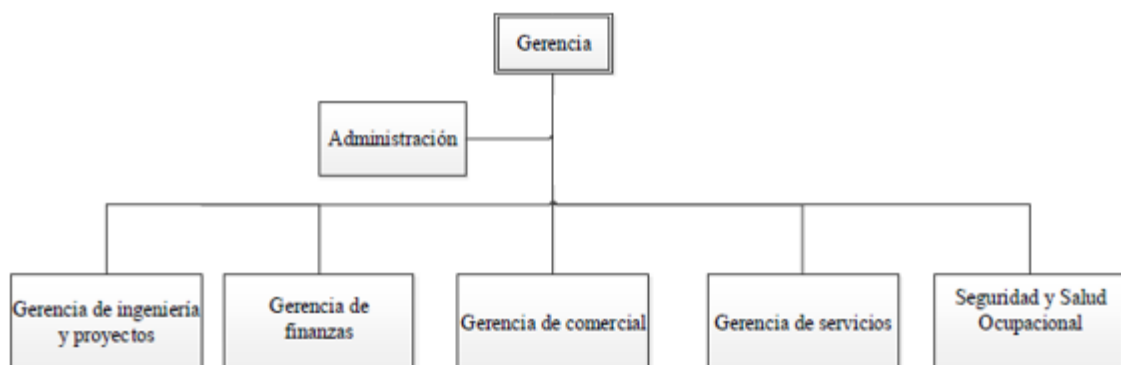
De acuerdo a su estructura organizativa, las decisiones son tomadas de forma vertical el estilo de liderazgo empleado es autoritario en mayor proporción y democrático en menor.

La empresa está constituida por las siguientes áreas:

- Gerencia general: área encargada de la gestión, dirección y control general de la empresa, vela por el adecuado manejo en la programación financiera.
- Gerencia de ingeniería y proyectos / Jefe de ingeniería y proyectos: realiza la planificación, junto con la gerencia de servicios, de los requerimientos para llevar a cabo la ejecución del servicio. Realiza el seguimiento a la ejecución del servicio y avance de la ejecución del mantenimiento, así como la evaluación posterior. Cumple con funciones y ordenes que le asigne la gerencia general.
- Gerente de finanzas: vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, todo ello con autorización previa del Gerente.
- Jefe de administración: administra, organiza, dirige, planifica, ejecuta y controla las áreas a su cargo (administración de personal y logística) en apoyo a la Gerencia.

- Gerencia comercial: lidera el equipo de ventas, planificando y dirigiendo sus acciones. Informa a la empresa y supervisa que se cumplan los acuerdos operativos y comerciales con clientes.
- Gerencia de servicios: planifica, dirige, coordina y supervisa el servicio de los clientes en proyectos de Mina. Establece normas, procedimientos y criterios técnicos para el desarrollo de los servicios y actividades bajo su competencia elaborando estrategias para su implementación.
- Jefe de SSO: establece, implementa y mantiene el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Figura 37. Organigrama por áreas



Fuente:Conveyor Belt Technology, 2017.

Actualmente cuentan con 150 colaboradores (gerentes, jefes de área, supervisores, practicantes, maestros técnicos y ayudantes) agrupados en tres categorías.

Tabla 14. Distribución de personal

Colaboradores Conveyor Belt Technology	
Categoría	Cantidad
Funcionario	5
Empleado	15
Obrero	130

Fuente: Conveyor Belt Technology, 2017.

La administración está orientada a un manejo responsable de las operaciones del negocio y prueba de ello es la homologación del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

3.5.1.2. Marketing y ventas

Conveyor Belt Technology divide sus ventas en dos ramas, la venta de productos y la venta de servicios.

Las ventas están manejadas por el área de comercial y se dedican exclusivamente a la venta de productos útiles para el mantenimiento de correas y también se venden equipos complementarios del sistema de transporte. El área cuenta con ejecutivos de ventas, quienes son los encargados de realizar las ventas mediante visitas directas a los clientes, no obstante, estas visitas no son coordinadas adecuadamente con el cliente y usualmente toman mucho tiempo.

Los servicios vendidos los maneja un jefe de servicios; estos se dan a través de la participación de una licitación, la ejecución de un servicio de emergencia o la venta directa a través de visitas técnicas donde los supervisores preparan una visita al punto de trabajo realizan un análisis

y dan un diagnóstico final importante para el cliente y la toma de su decisión.

En ambas ramas, la gestión de ventas es directamente controlada por la gerencia del área comercial y servicios. No se cuenta con metas establecidas para lograr montos específicos de ventas periodo a periodo.

La empresa se promociona mediante visitas técnicas a potenciales clientes, exposiciones con la asistencia de todos los clientes y la participación en la convención minera, evento que se realiza cada dos años y en el cual se reúne a grandes empresas nacionales e internacionales. Conveyor Belt Technology cuenta con una página web; donde expone sus productos y servicios, vías de atención, contactos, y toda información de la empresa, todo ello a cargo del departamento de marketing que es tercerizado.

3.5.1.3. Operaciones y logística

Para la ejecución de un servicio realizan dos actividades principales: una es la preparación de los equipos, herramientas y suministros que se van a emplear para la realización del trabajo en sí que se lleva a cabo en las instalaciones de Conveyor Belt Technology, y la segunda actividad que es el montaje o mantenimiento de la correa, y que toma lugar en las instalaciones del cliente.

Para realizar la primera actividad se cuenta con un taller ubicado únicamente en la ciudad de Arequipa junto a la oficina, y cuando se

participa en proyectos, se instala un taller y almacén en el punto de trabajo principal.

Cuando se tiene que realizar alguna compra de material o de equipos, el área de logística coloca una orden de compra y procede con la compra, previa aprobación de gerencia y contabilidad; sin embargo, este procedimiento no es respetado cuando existen requerimientos urgentes dado que los compradores priorizan el tiempo de entrega de dicha solicitud de pedido y relegan la calidad de las adquisiciones. La empresa no maneja almacenes ni inventarios grandes debido a la naturaleza del negocio que es la puesta en marcha de proyectos ante la necesidad de los clientes.

3.5.1.4. Finanzas

Al 31 de diciembre del 2016, Conveyor Belt Technology no tuvo un buen cierre de año: atravesó problemas de liquidez generados por las malas coordinaciones realizadas en la ejecución de servicios, fallas en los servicios de mantenimiento, pago de penalidades generadas por el área de servicios y pago de garantías.

Otro factor importante que se refleja en el aspecto financiero es la impuntualidad de los pagos de los clientes de Conveyor Belt Technology que origina poca liquidez y demoras en el pago a los proveedores, generando malestar y malas relaciones con los mismos.

La falta de liquidez muchas veces retrasa el pago de toda la planilla, aplazamiento en el pago de los beneficios laborales de los colaboradores,

lo cual genera desmotivación e incomodidad y podría ocasionar posibles denuncias o reclamos ante el ministerio de trabajo.

Actualmente Conveyor Belt Technology está buscando una reestructuración financiera y para lograrlo consiguió un préstamo.

3.5.1.5. Gestión humana

A diciembre del 2016, la empresa tuvo un total 150 colaboradores en categorías de funcionarios, empleados y obreros.

La selección de personal es un proceso que se terceriza, pues el personal reclutado debe ser experimentado y especializado en temas de correas transportadoras. El nivel de remuneración es bueno, los colaboradores se sienten satisfechos con los cargos y salarios; sin embargo, el retraso del pago de salarios, CTS y gratificaciones genera incomodidad.

Se realizan algunos esfuerzos de bienestar social hacia los colaboradores: reuniones de integración, celebración de días importantes, celebración de cumpleaños a fin de mes; no obstante, no todos los colaboradores se sienten involucrados ya que cuando se realizan las actividades mencionadas un porcentaje de colaboradores no se encuentra debido a su régimen laboral irregular.

Por otra parte, el personal obrero se siente poco involucrado en las actividades de integración porque no se les considera en muchas ocasiones ni se les informa de dichas actividades.

3.5.1.6. Informática y tecnología

Conveyor Belt Technology cuenta con un ERP denominado EJB Gestion Comercial, que permite controlar áreas como compras, almacenes, inventarios, ventas, contabilidad y logística, todo en un único sistema integrado. Con EJB se pretende contar con toda la información de la empresa de forma instantánea obteniendo una visión general y actualizada en línea, obteniendo beneficios de negocio; sin embargo, la falta de capacitación del personal para el manejo de dicho ERP ha originado problemas de conexión, falta de interés en su empleo y la utilización del mismo sólo en las áreas de logística, compras y contabilidad. Adicionalmente, algunos colaboradores perciben este software como poco práctico y continúan utilizando el Excel como única herramienta.

Todos los colaboradores que realizan sus labores en oficina y supervisores de campo, cuentan con una computadora propia, internet, correo corporativo y teléfonos celulares que les facilita su desempeño y rápida comunicación.

La organización cuenta con tecnología muy especializada, difícil de conseguir en el país e importada de Chile y Canadá, lo cual garantiza la prestación de servicios de calidad.

3.5.2. Fortalezas de Conveyor Belt Technology

- Personal especializado: la empresa Conveyor Belt Technology debido a la naturaleza de los procesos de montaje y mantenimiento de correas

transportadoras cuenta con personal altamente calificado y especializado en dichas operaciones.

- Fidelidad de clientes: los clientes muestran fidelidad con la empresa, sienten que los trabajos realizados son de calidad y en ocasiones a precios cómodos a comparación con la competencia.
- Disponibilidad de tecnología: la empresa pone a disposición de los colaboradores los sistemas de tecnología, información y comunicación en oficinas y campo para el buen desempeño de los mismos.
- Cartera de productos y servicios especializada: brinda a sus clientes una amplia gama de productos y servicios especializados, como mantenimiento de correas transportadoras, diagnóstico de fallas en correas transportadoras y equipos complementarios para el sistema de transportes.
- SGS homologado: Conveyor Belt Technology cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional homologado por sus clientes Compañía Minera Antamina, Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay, Constancia, Southern.
- Ubicación estratégica: la empresa se ubica en la ciudad de Arequipa que es una ciudad cercana a los yacimientos mineros del sur del país.
- Atención efectiva de reclamos: la organización muestra una fuerte preocupación por la satisfacción de sus clientes; es por ello que ante la generación de un reclamo, Conveyor Belt Technology atiende el mismo a la brevedad posible y tomando las medidas del caso para evitar que se repita.

- Curriculum empresarial de alto nivel: dado que Conveyor Belt Technology cuenta con un excelente historial de servicios y clientes reconocidos a nivel sur del país y extranjeros.
- Respaldo internacional sólido: por ser una empresa transnacional con amplia experiencia y tener el apoyo de sucursales en Canadá y Chile.

3.5.3. Debilidades de Conveyor Belt Technology

- Carente capacitación al personal: no hay interés por la actualización o capacitación del personal, falta de charlas o cursos por parte de la gerencia y R.R.H.H. las capacitaciones principalmente son de seguridad y el índice promedio de asistencia del personal es de 40%.
- Deficiente manejo del ERP: Conveyor Belt Technology cuenta con un ERP, que no está en funcionamiento total lo que debilita la comunicación e integración con todas las áreas de la empresa.
- Falta de planificación interna: La mala planificación de los recursos necesarios para la ejecución de un servicio genera gastos adicionales no contemplados en una cotización inicial con un cliente, y gastos extraordinarios respecto a la movilización y habilitación de personal. Por ejemplo el último proyecto de gran dimensión para el cliente Graña y Montero fue planificado para 4 meses (Enero –marzo 2017); sin embargo fue ejecutado en 8 meses (Enero-Agosto 2017).
- Mala relación con proveedores: la falta de compromiso de la empresa con el cumplimiento en los pagos a proveedores origina relaciones tensas y poca fiabilidad de la empresa.

- Deficiente clima laboral: debido al retraso y/o incumplimiento de pagos a los colaboradores.
- Insuficiente liquidez: debido a que los precios de sus servicios están infravalorados, puesto que Conveyor Belt Technology no realiza un costeo real de los mismos y fija sus precios teniendo la consigna de dar las cotizaciones más bajas del mercado.
- Falta de instalaciones para las operaciones: la organización cuenta en Arequipa con un ambiente donde se comparte sus oficinas y taller para realizar preparaciones antes de los servicios. Dicho espacio es muy reducido para el manejo de todos los procesos que se realizan.
- Inexistencia de metas comerciales: no cuentan con metas establecidas para alcanzar un monto vendido en un determinado periodo.
- Carencia de plan estratégico: Conveyor Belt Technology no cuenta con un plan estratégico diseñado ni implementado.
- Escasa información financiera: el retraso del pago de un servicio por parte de los clientes, las rendiciones del personal a destiempo, el desembolso de dinero por emergencias no previstas genera que el área de contabilidad no tenga a tiempo la información financiera necesaria para la toma de decisiones o proyecciones oportunas.
- Desconocimiento de nuevas industrias: CBT ofrece servicios de transporte de mineral sólo a clientes del sector minero, excluyendo y desconociendo otros sectores industriales diferentes como el portuario, cementero y ladrillero

3.5.4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

En base a los resultados obtenidos con el análisis de la cadena de valor, se procede a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa utilizando la herramienta de la matriz MEFI.

Para la construcción de dicha matriz se realizó un listado de las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de análisis del entorno interno, luego 20 colaboradores (gerentes, jefes y supervisores) de Conveyor Belt Technology evaluaron cada una de las fortalezas y debilidades a través de fichas de información de análisis interno (Anexo 3) para posteriormente procesar la información y obtener la matriz de resultados mostrada a continuación.

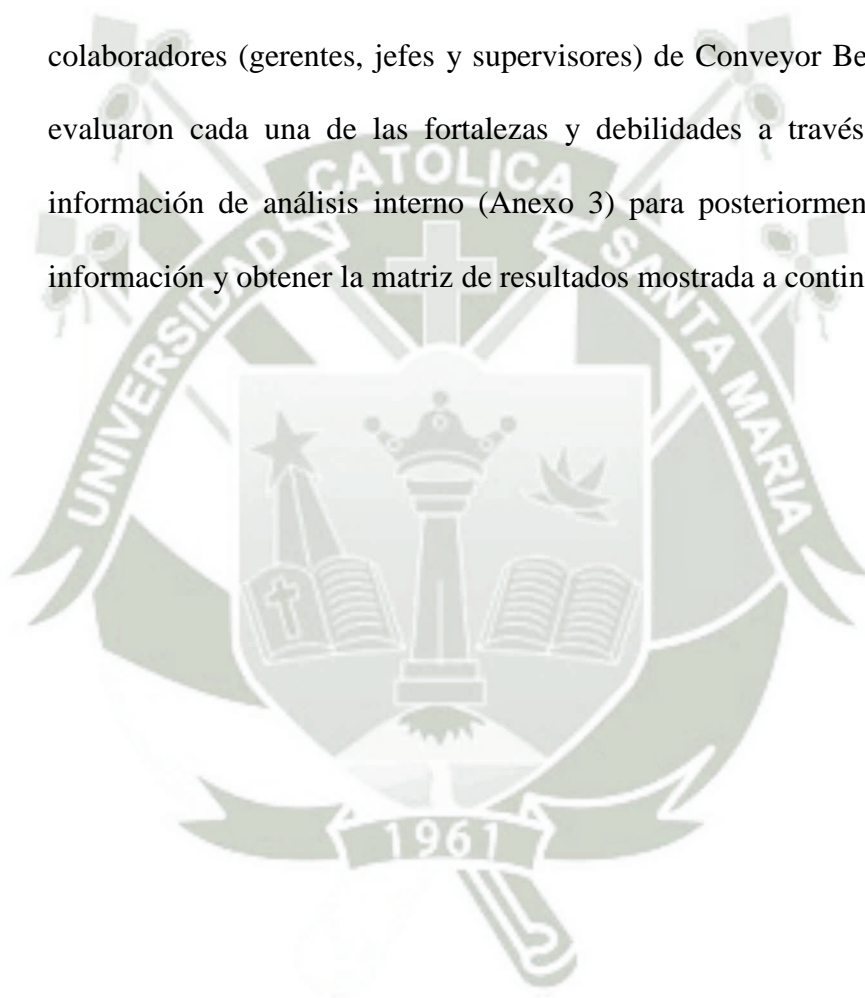


Tabla 15. MEFI de Conveyor Belt Technology

Matriz de factores internos claves			
Factor interno	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
F1Personal especializado	0.06	3	0.18
F2Fidelidad de clientes	0.05	2	0.10
F3Disponibilidad de tecnología	0.04	2	0.08
F4Cartera de productos y servicios especializada	0.07	3	0.21
F5SGS homologado	0.05	2	0.10
F6Ubicación estratégica	0.07	3	0.21
F7Atención efectiva de reclamos	0.06	3	0.18
F8Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	2	0.08
F9Respaldo internacional solido	0.06	3	0.18
Subtotal			1.32
Debilidades.			
D1Carente capacitación al personal	0.06	3	0.18
D2Deficiente manejo del ERP	0.04	2	0.08
D3Falta de planificación interna	0.03	1	0.03
D4Mala relación con proveedores	0.05	3	0.15
D5Deficiente clima laboral	0.04	2	0.08
D6Insuficiente liquidez	0.05	2	0.10
D7Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	2	0.08
D8Inexistencia de metas comerciales	0.04	2	0.08
D9Carencia de plan estratégico	0.05	2	0.10
D10Escasa información financiera	0.05	2	0.10
D11Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	2	0.08
Sub total			1.06
TOTAL	0.99		2.38

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis aplicado se obtuvo un resultado total ponderado de 2.38, inferior a la media (2,50); para lo que se puede concluir que la empresa Conveyor Belt Technology tiene una posición interna débil y debe poner mayor atención a las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas.

La empresa deberá alinear su estrategia potenciando sus debilidades para convertirlas en fortalezas. Es así que, se lograrían obtener fortalezas diferenciadas de los competidores, asegurando de esta manera su ventaja competitiva. Para superar estas debilidades, la empresa podría rediseñar y

relanzar el ERP, capacitar al personal, incrementar el capital de trabajo, incrementar los activos, desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al personal, establecer alianzas estratégicas con los proveedores.



CAPITULO IV

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

En el presente capitulo se establece la cultura organizacional y las estrategias adecuadas a aplicar a Conveyor Belt Technology como resultado de la aplicación de las estrategias competitivas genéricas y matrices FODA, MPC,BCG,MGE,MIE,PEYEA,MDE,MCPE.

4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1. Visión

Al 2022, ser la empresa líder del país proveedora de soluciones en los sistemas de correas transportadoras teniendo como base la mejora continua.

4.1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de empresas ubicadas en el centro, norte y sur del país que requieren sistemas de transporte continuo; garantizando la calidad y el alto desarrollo tecnológico, con colaboradores altamente especializados y comprometidos con su trabajo creando alta rentabilidad para los inversionistas.

4.1.3. Valores

- Calidad: brindar servicios y comercializar productos con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades y demandas específicas de los clientes locales y nacionales.
- Puntualidad: hacer las cosas en los tiempos establecidos y en el momento indicado es lo que caracteriza a la organización, pues los clientes merecen el máximo respaldo de la organización de que se cumplirá lo requerido.

- **Innovación:** Es una pieza clave para el desarrollo de la organización, la generación y adopción de nuevas tecnologías proponiendo soluciones efectivas y eficientes para los clientes.
- **Flexibilidad:** mantener una actitud proactiva para entender los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia tener la capacidad para responder a los cambios propios del sector.
- **Liderazgo:** formar líderes para integrar el esfuerzo de cada uno de los colaboradores de la organización en beneficio de la misma.

4.2. OBJETIVOS

Conveyor Belt Technology entiende que es muy importante establecer estrategias para afrontar los cambios del entorno, desarrollando ventajas competitivas en base a nuevas soluciones tecnológicas y una cultura de mejor continua. Para cumplirlas, se tienen los siguientes objetivos estratégicos.

- F01 Obtener mayor liquidez y solvencia en 6%.
- F02 Fortalecer el patrimonio empresarial en 5 activos.
- F03 Optimizar el uso de recursos en 4%.
- C01 Fortalecer relaciones con 6 clientes
- C02 Incrementar la recurrencia de 9 clientes
- C03 Mejorar la satisfacción de clientes en 85%
- C04 Incrementar la cantidad de clientes en 9.
- C05 Ampliar la cartera de productos en 4%.
- C06 Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes

- P01 Mejorar la productividad empresarial en 7%
- P02 Automatizar procesos
- P03 Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad
- P04 Fortalecer la cadena de suministro con 2 proveedores.
- P05 Producir productos y servicios de calidad al 65%
- P06 Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente en 4 centros
- A01 Desarrollar personal competente al 70%.
- A02 Motivar al personal al 90%
- A03 Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos al 50%.

4.3. FORMULACIÓN, DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.3.1. Estrategias competitivas genéricas

Antes de formular las estrategias detalladas en base a la matriz FODA, se validará la estrategia competitiva genérica de la empresa. En el acápite 2.1.1.6.1 se explicaron las tres estrategias competitivas genéricas propuestas por M. Porter que permiten a una empresa defenderse de las 5 fuerzas competitivas.

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas se puede concluir inicialmente que el sector se caracteriza básicamente por:

- Ser altamente atractivo.
- Requerir gran especialización
- La alta rivalidad entre participantes

El atractivo del sector se basa en la magnitud y rentabilidad económica de los proyectos, que a su vez genera alta competencia entre los participantes que requieren un alto grado de conocimiento lo cual constituye una de las principales barreras de entrada del sector.

Con estos factores, la estrategia genérica que la organización responda a las cinco fuerzas competitivas es la de enfoque basada en diferenciación, a través de ella, Conveyor Belt Technology se enfocará en un mercado atractivo para el desarrollo de proyectos de implementación y mantenimiento de correas transportadoras de mineral.

Tabla 16. Estrategias genéricas de Conveyor Belt Technology

Exclusividad recibida por el cliente		Posición de bajo costo	
Objetivo estratégico	Diferenciación		Liderazgo en costos
	Enfoque o alta segmentación		
	<i>Mantenimiento y montaje de correas transportadoras</i>		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Matriz FODA

En base al análisis FODA se formulan las estrategias necesarias que determinarán los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la empresa. A continuación, se detallan los cuatro tipos de estrategias formuladas:

Tabla 17. Matriz FODA de Conveyor Belt Technology

	Fortalezas-F	Debilidades-D
Matriz FODA de la empresa Conveyor Belt Technology	F1 Personal especializado F2 Fidelidad de clientes F3 Disponibilidad de tecnología F4 Cartera de productos y servicios especializada F5 SGS homologado F6 Ubicación estratégica F7 Atención de reclamos F8 Curriculum empresarial de alto nivel F9 Respaldo internacional solido	D1 Carente capacitación al personal D2 Deficiente manejo del ERP D3 Falta de planificación interna D4 Mala relación con proveedores D5 Deficiente clima laboral D6 Insuficiente liquidez D7 Falta de instalaciones para las operaciones D8 Inexistencia de metas comerciales D9 Carencia de plan estratégico D10 Escasa información financiera D11 Desconocimiento de nuevas industrias
Oportunidades-O	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Crecimiento del sector minero O2 Entorno legal y político favorable O3 Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente O4 Altas barreras de entrada O5 Crecimiento a nivel regional O6 La innovación O7 Estabilidad climatológica en el Perú O8 Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	-Establecer alianzas estrategicas con los clientes (F2,F4,F6,F7,F8,F9,O1,O5,O6,O8) -Incrementar tecnologia y equipos (F1,F3,F8,F9,O1,O4,O6,O8) -Incursionar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú sector minero (F2,F8,F9,O1,O2,O4) -Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto(F2,F3,F4,O1,O5,O6) -Difundir y consolidar las BPM(F1,F4,O6) -Implementar centros de innovacion y desarrollo(F1,F4,O6)	-Automatizar tareas (D1,D2,O1,O6) -Capacitar al personal (D1,D3,D5,D9,D11,O2,O3,O6) -Incrementar el capital de trabajo (D3,D6,D8,D10,D11,O1,O5) -Incrementar los activos de la empresa (D7,D9,D10,O1,O4,O6) -Implementar la gestion por objetivos (D1,D3,D5,D9,O1,O5)

	Fortalezas-F	Debilidades-D
Matriz FODA de la empresa Conveyor Belt Technology	F1 Personal especializado F2 Fidelidad de clientes F3 Disponibilidad de tecnología F4 Cartera de productos y servicios especializada F5 SGS homologado F6 Ubicación estratégica F7 Atención de reclamos F8 Curriculum empresarial de alto nivel F9 Respaldo internacional solido	D1 Carente capacitación al personal D2 Deficiente manejo del ERP D3 Falta de planificación interna D4 Mala relación con proveedores D5 Deficiente clima laboral D6 Insuficiente liquidez D7 Falta de instalaciones para las operaciones D8 Inexistencia de metas comerciales D 9 Carencia de plan estratégico D10 Escasa información financiera D11 Desconocimiento de nuevas industrias
Amenazas-A	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Conflictos sociales A2 Desaceleración económica China A3 Condiciones laborales atractivas del sector A4 Alto poder de negociación de clientes A5 Bajo grado de diferenciación A6 Alta concentración de competidores A7 Ingreso de transnacionales A8 Incremento de participacion de mercado de la competencia	-Reforzar la frecuencia de compra y la fidelizacion de los clientes (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,A4,A5,A6,A7,A8) -Certificar el SIG (F2,F5,F7,F8,F9,A1,A3,A5,A6,A7,A8) -Impulsar el crecimiento de los niveles de productividad (F1,F3,F4,F5,A1,A3) -Implementar iniciativas de responsabilidad social (F5,A1) -Captar clientes del sector industrial en el sur del peru otros sectores(F2,F8,F9,A4,A6,A7,A8)	-Desarrollar un plan de incentivos y reconocimietnos al personal (D1,D5,D6,D8,A3) -Aumentar la satisfaccion de los clientes (D2,A4,A7) -Establecer alianzas estrategicas con los proveedores (D4,D6,D10,A6,A7,A8) -Reducir costos (D3,D9,D10,A3,A6,A7,A8)

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

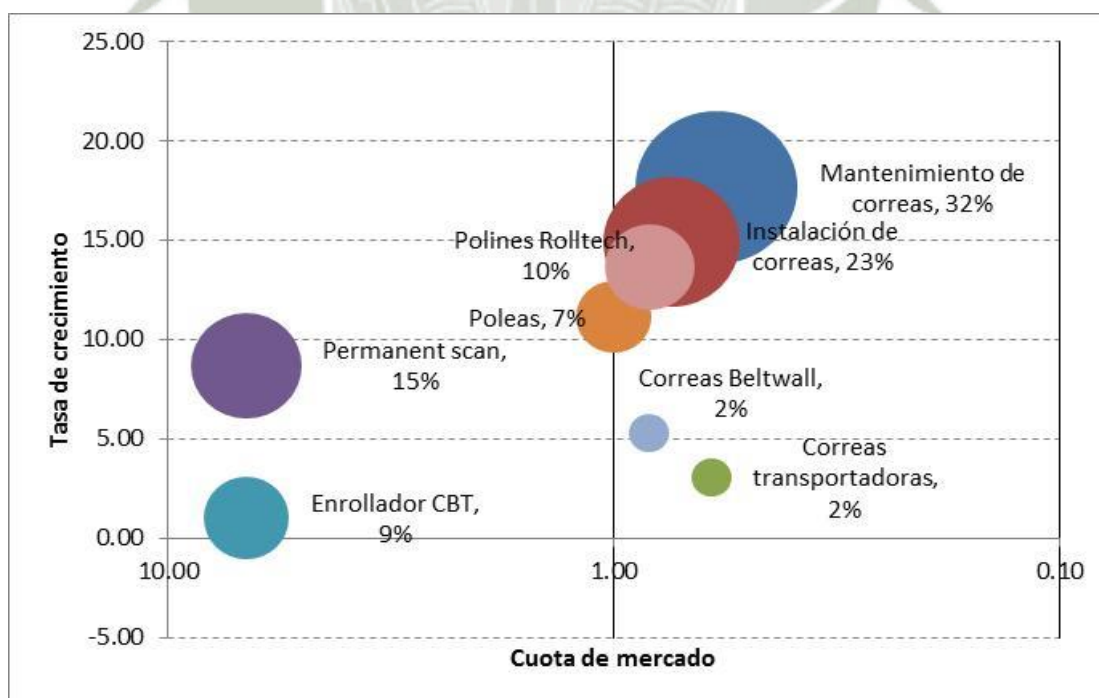
A partir de los ingresos generados por las ventas de Conveyor Belt Technology, del competidor líder (Tecnomina) y del sector se calculó la tasa de crecimiento y la cuota de mercado, datos que adicionalmente sirvieron para construir la matriz Boston Consulting Group (BCG).

Tabla 18. Matriz de Boston Consulting Group Conveyor Belt Technology

Producto	Ventas	Proporción cartera negocio	Ventas líder competidor	Ventas sector año 2016	Ventas sector año 2015	Tasa de crecimiento	Cuota de mercado
	a		b	t	t1	$= (t-t1)/t1 * 100$	$= a/b$
Mantenimiento de correas	4,177,585	32%	7,101,895	12,000,000	10,200,000	17.65	0.59
Instalación de correas	3,002,639	23%	4,053,563	7,000,000	6,090,000	14.94	0.74
Poleas	913,847	7%	1,188,001	2,101,848	1,891,663	11.11	0.77
Correas transportadoras	261,099	2%	430,813	691,913	671,155	3.09	0.61
Permanent scan	1,958,243	15%	293,736	2,251,980	2,071,821	8.70	6.67
Enrollador CBT	1,174,946	9%	176,242	1,351,188	1,337,676	1.01	6.67
Correas Beltwall	261,099	2%	313,319	574,418	545,697	5.26	0.83
Polines Rolltech	1,305,495	10%	1,566,594	2,872,090	2,527,439	13.64	0.83
Total	13,054,954	100%	15,124,164	28,843,435	25,335,451		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38. Matriz de Boston Consulting Group Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

De la matriz BCG se puede identificar las siguientes clasificaciones de los productos y servicios ofertados por Conveyor Belt Technology.

- Interrogante: mantenimiento de correas, instalación de correas, polines Rolltech y poleas.
- Vaca lechera: Permanent Scan y enrollador CBT.
- Perro: correas Betwall y correas transportadoras

En base a la identificación de productos, se proponen las siguientes estrategias:

- Para los productos interrogantes, invertir en ellos para desarrollar mercados y penetrar en el mercado.
- Para los productos vaca lechera, conviene retener y mantener.
- Para los productos perro, dejar de invertir y/o evaluar la posibilidad de prescindir su oferta.

4.3.4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se construyó a partir de la evaluación de dos aspectos: crecimiento del mercado y posición competitiva.

Con respecto al crecimiento de mercado, se obtuvo el resultado de la matriz EFE que arrojó un valor de 2.83, mayor a la media de 2.5, lo cual es indicativo de que existe un rápido crecimiento del mercado. Adicionalmente, la posición competitiva se determina a partir del análisis de la MPC que evidencia el fuerte perfil de Conveyor Belt Technology al ser mínimamente inferior al líder del mercado pero evidenciando su potencial y fuerte posición competitiva.

A partir de lo anteriormente descrito, se puede concluir que la empresa estudiada se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia y de la cual se puede desprender que las estrategias adecuadas a implementar son desarrollo de mercado y penetración de mercado.

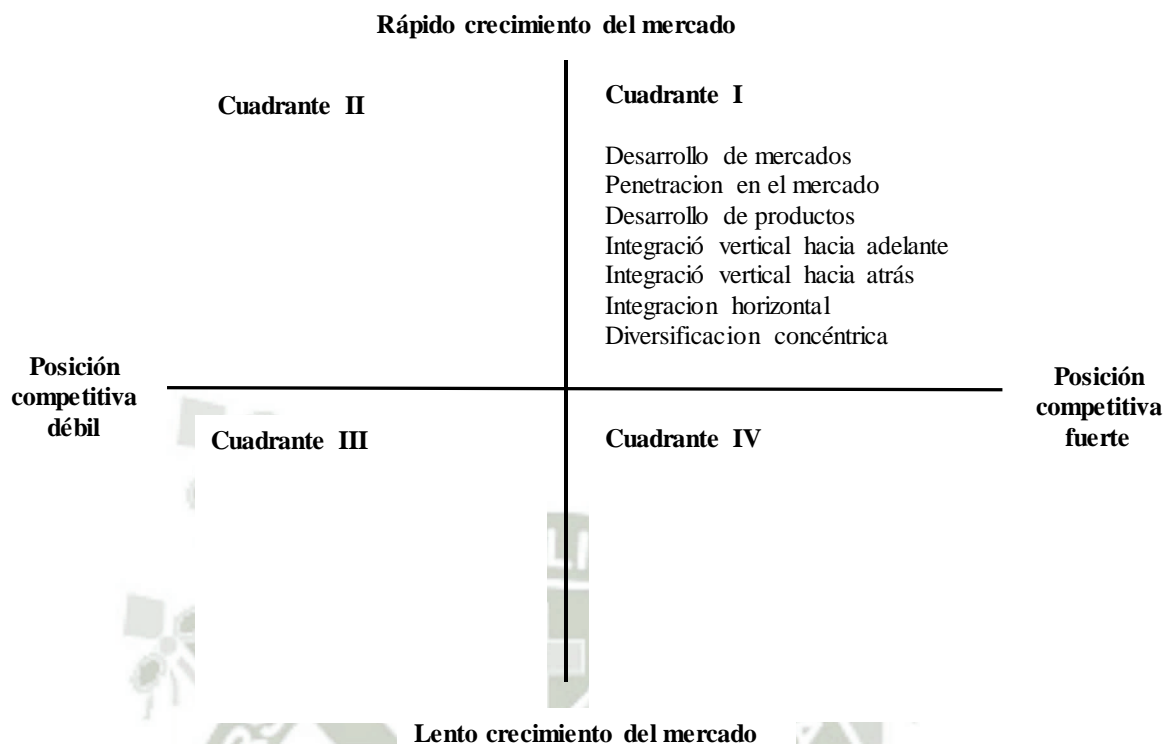
Desarrollo de mercados:

- Vender productos y servicios en el centro y norte del Perú del sector minero.
- Difundir y consolidar las BPM.
- Captar clientes de otros sectores industriales en el sur del Perú.

Penetración en el mercado:

- Establecer alianzas estratégicas con los clientes.
- Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes.
- Certificar el SIG.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.

Figura 39. Matriz de la gran estrategia Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

4.3.5. Matriz interna externa (MIE)

La matriz MIE se construyó a partir de los valores de las matrices EFE y EFI. Cada una de estas matrices arrojaron los valores de 2.83 y 2.38 respectivamente, con cual Conveyor Belt Technology se ubica en el segmento intermedio, por lo cual se justifica la necesidad de retener y mantener; es decir, implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Penetración en el mercado:

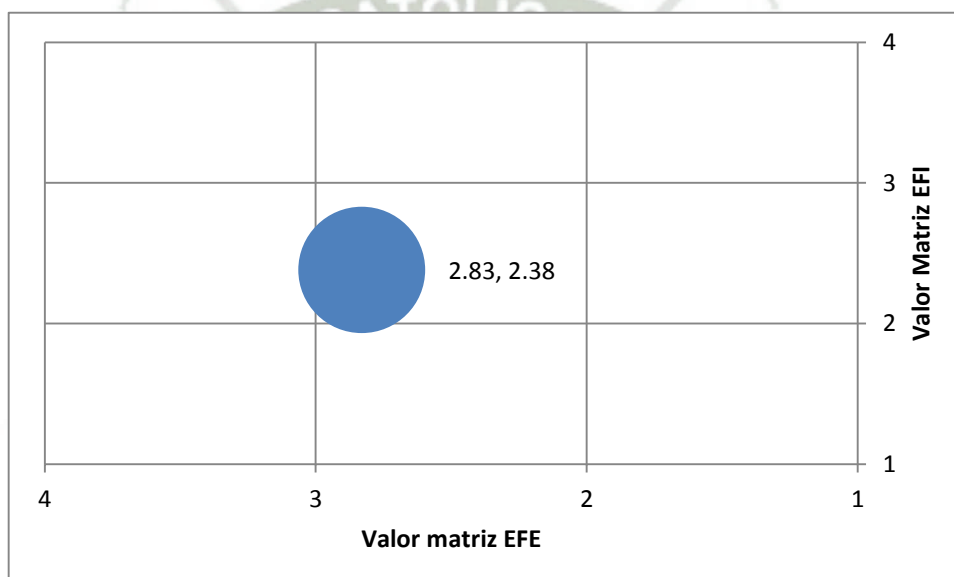
- Establecer alianzas estratégicas con los clientes.
- Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes.
- Certificar el SIG.

- Incrementar la satisfacción de los clientes los clientes.

Desarrollo de productos:

- Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto porque son demandados y complementarios a los sistemas de transporte de mineral.
- Implementar centros de innovación y desarrollo.

Figura 40. Matriz interna externa de Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

4.3.6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Para la realización de la matriz PEYEA se basó en el siguiente criterio para la asignación de valores numéricos a los factores determinantes:

- Un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuerzas de la Industria (FI) y Fuerzas Financieras (FF).

- Un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Ventajas Competitivas (VC) y Estabilidad Ambiental (EA).

En base a la Evaluación de la Matriz PEYEA (Tabla 19) se define el Perfil Estratégico de Conveyor Belt Technology (Figura 41). Las calificaciones mostradas en la Tabla 19 fueron obtenidas en reuniones con los responsables y líderes de la organización, los cuales analizaron y evaluaron en conjunto cada uno de los factores determinantes de Conveyor Belt Technology.

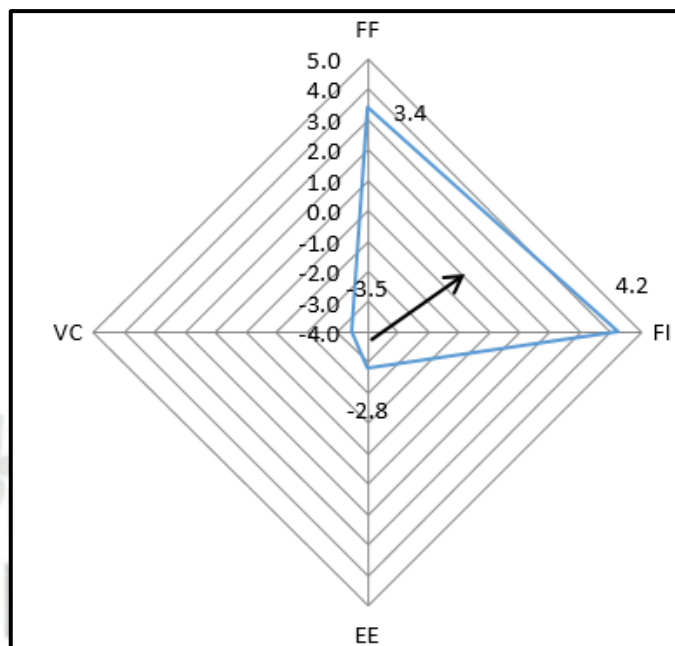


Tabla 19. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Posición estratégica interna	Factores determinantes de la fortaleza financiera			Valor
	Retorno de la inversión			3
	Liquidez			2
	Capital de trabajo			4
	Flujo de caja			3
	Respaldo financiero			5
	Factores determinantes de la ventaja competitiva			Valor
	Participacion de mercado			-2
	Calidad de producto			-3
	Servicio post venta			-3
	Know how comercial			-4
	Diversidad de productos			-3
	Velocidad de introduccion de nuevos productos			-6
Posicion estrategica externa	Factores determinantes de la estabilidad del entorno			Valor
	Cambios tecnologicos			-5
	Tasas de inflación			-3
	Variabilidad de la demanda			-3
	Barreras de entrada al mercado			-1
	Competencia			-2
	Factores determinantes de la fortaleza de la industria			Valor
	Potencial de crecimiento del sector			6
	Potencial de utilidades			4
	Estabilidad financiera			3
	Tecnología			5
	Utilizacion de recursos			3
Factor		Total	Promedio	Valor direccional
FF		17	3.4	Eje X 0.7
VC		-21	-3.5	Eje Y 0.6
EE		-14	-2.8	
FI		21	4.2	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 41. Posición estratégica de Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

Analizando el perfil estratégico de Conveyor Belt Technology, da como resultado un vector direccional que indica el desarrollo de Estrategias Agresivas.

En base al resultado de la matriz PEYEA las estrategias que convendrían implementarse serían el desarrollo de productos, desarrollo de mercados y penetración en el mercado.

Desarrollo de productos:

- Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto porque son demandados y complementarios a los sistemas de transporte de mineral.
- Implementar centros de innovación y desarrollo.

Desarrollo de mercados:

- Vender productos y servicios en el centro y norte del Perú del sector minero.
- Difundir y consolidar las BPM.
- Captar clientes de otros sectores industriales en el sur del Perú.

Penetración en el mercado:

- Establecer alianzas estratégicas con los clientes.
- Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes.
- Certificar el SIG.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.

4.3.7. Matriz de decisión estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica se han emparejado las estrategias resultantes de las matrices: MFODA, MPC, MBCG, MGE, MIE y MPEYEA; con el objetivo de apreciar las repeticiones de cada estrategia y retener a aquellas con mayor número de repeticiones. Además, se decidirá si alguna de las estrategias con menor número de repeticiones, es relevante para lograr los objetivos de largo plazo del sector para que también sean retenidas.

Finalmente, todas las estrategias retenidas de esta matriz pasarán a la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán calificadas en cuanto a su atraktividad con relación a los factores claves de éxito.

Tabla 20. Matriz de decisión estratégica

	Estrategias	MFODA	MPC	MBCG	MGE	MIE	MPEYEA	Total
E1	Establecer alianzas estratégicas con los clientes	X	X	X	X	X	X	6
E2	Incrementar tecnología y equipos	X	X					2
E3	Automatizar tareas	X						1
E4	Capacitar personal	X	X					2
E5	Incrementar el capital de trabajo	X						1
E6	Incrementar los activos de la empresa	X	X					2
E7	Implementar la gestión por objetivos	X						1
E8	Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes	X	X	X	X	X	X	6
E9	Certificar el SIG	X		X	X	X	X	5
E10	Impulsar el crecimiento de los niveles de productividad	X	X					2
E11	Reducir costos	X	X					2
E12	Implementar iniciativas de responsabilidad social	X						1
E13	Desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al personal	X						1
E14	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	X	X					2
E15	Incurcionar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú del sector minero	X		X	X		X	4
E16	Difundir y consolidar las BPM	X		X	X		X	4
E17	Captar clientes de otros sectores industriales en el sur del Perú	X		X	X		X	4
E18	Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto	X		X		X	X	4
E19	Implementar centros de innovación y desarrollo	X		X		X	X	4

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 muestra 19 estrategias obtenidas a partir de las matrices MFODA, MPC, MBCG, MGE, MIE y MPEYEA. Las estrategias 1, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19 se retienen por presentarse con una frecuencia mínima de 4 veces; por otro lado, las estrategias 2, 4, 6, 10, 11 y 14 aparecen menos veces y son consideradas de contingencia; de éstas se seleccionan a las estrategias 4 y 11.

4.3.8. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

En la matriz CPE se priorizan las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión. La Tabla 21 muestra las 10 estrategias escogidas que serán la base para lograr los objetivos con el fin de alcanzar la misión y visión de Conveyor Belt Technology; si alguna de estas estrategias no cumpliera con el logro de los objetivos se tomará en cuenta las 4 estrategias de contingencia restantes.



Tabla 21. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

		Estrategias			
		Establecer alianzas estratégicas con los clientes		Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes	
Factores claves	Peso	C	PP	C	PP
Oportunidades					
O1. Crecimiento del sector minero	0.08	3	0.24	3	0.24
O2. Entorno legal y político favorable	0.06	3	0.18	1	0.06
O3. Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	1	0.04	1	0.04
O4. Altas barreras de entrada	0.07	4	0.28	3	0.21
O5. Crecimiento a nivel regional	0.07	3	0.21	4	0.28
O6. La innovación	0.06	2	0.12	4	0.24
O7. Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	2	0.14	2	0.14
O8. Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	3	0.21	3	0.21
Amenazas					
A1. Conflictos sociales	0.05	2	0.10	1	0.05
A2. Desaceleración económica China	0.05	1	0.05	1	0.05
A3. Condiciones laborales atractivas del sector	0.08	3	0.24	1	0.08
A4. Alto poder de negociación de clientes	0.06	4	0.24	3	0.18
A5. Bajo grado de diferenciación	0.06	4	0.24	4	0.24
A6. Alta concentración de competidores	0.06	4	0.24	4	0.24
A7. Ingreso de transnacionales	0.06	2	0.12	3	0.18
A8. Incremento de participación de mercado de la competencia	0.07	2	0.14	3	0.21
Fortalezas					
F1. Personal especializado	0.06	3	0.18	3	0.18
F2. Fidelidad de clientes	0.05	4	0.20	4	0.20
F3. Disponibilidad de tecnología	0.04	2	0.08	3	0.12
F4. Cartera de productos y servicios especializada	0.07	3	0.21	3	0.21
F5. SGS homologado	0.05	3	0.15	3	0.15
F6. Ubicación estratégica	0.07	3	0.21	3	0.21
F7. Atención efectiva de reclamos	0.06	3	0.18	4	0.24
F8. Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	3	0.12	3	0.12
F9. Respaldo internacional sólido	0.06	4	0.24	4	0.24
Debilidades					
D1. Carente capacitación al personal	0.06	1	0.06	2	0.12
D2. Deficiente manejo del ERP	0.04	2	0.08	1	0.04
D3. Falta de planificación interna	0.03	1	0.03	1	0.03
D4. Mala relación con proveedores	0.05	1	0.05	2	0.10
D5. Deficiente clima laboral	0.04	1	0.04	1	0.04
D6. Insuficiente liquidez	0.05	3	0.15	3	0.15
D7. Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	2	0.08	1	0.04
D8. Inexistencia de metas comerciales	0.04	4	0.16	3	0.12
D9. Carencia de plan estratégico	0.05	1	0.05	1	0.05
D10. Escasa información financiera	0.05	2	0.10	2	0.10
D11. Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	2	0.08	2	0.08
Total	2		5.24		5.19

Estrategias					
			Certificar el SIG		
			Incurсионar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú del sector minero		
Factores claves	Peso	C	PP	C	PP
Oportunidades					
O1. Crecimiento del sector minero	0.08	1	0.08	4	0.32
O2. Entorno legal y político favorable	0.06	1	0.06	3	0.18
O3. Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	3	0.12	1	0.04
O4. Altas barreras de entrada	0.07	3	0.21	3	0.21
O5. Crecimiento a nivel regional	0.07	1	0.07	1	0.07
O6. La innovación	0.06	1	0.06	3	0.18
O7. Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	1	0.07	3	0.21
O8. Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	1	0.07	3	0.21
Amenazas					
A1. Conflictos sociales	0.05	1	0.05	3	0.15
A2. Desaceleración económica China	0.05	1	0.05	2	0.10
A3. Condiciones laborales atractivas del sector	0.08	2	0.16	1	0.08
A4. Alto poder de negociación de clientes	0.06	3	0.18	2	0.12
A5. Bajo grado de diferenciación	0.06	2	0.12	3	0.18
A6. Alta concentración de competidores	0.06	3	0.18	3	0.18
A7. Ingreso de transnacionales	0.06	3	0.18	3	0.18
A8. Incremento de participación de mercado de la competencia	0.07	1	0.07	3	0.21
Fortalezas					
F1. Personal especializado	0.06	2	0.12	4	0.24
F2. Fidelidad de clientes	0.05	3	0.15	4	0.20
F3. Disponibilidad de tecnología	0.04	2	0.08	3	0.12
F4. Cartera de productos y servicios especializada	0.07	1	0.07	2	0.14
F5. SGS homologado	0.05	2	0.10	3	0.15
F6. Ubicación estratégica	0.07	1	0.07	3	0.21
F7. Atención efectiva de reclamos	0.06	1	0.06	2	0.12
F8. Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	1	0.04	4	0.16
F9. Respaldo internacional sólido	0.06	1	0.06	3	0.18
Debilidades					
D1. Carente capacitación al personal	0.06	1	0.06	1	0.06
D2. Deficiente manejo del ERP	0.04	1	0.04	1	0.04
D3. Falta de planificación interna	0.03	1	0.03	2	0.06
D4. Mala relación con proveedores	0.05	1	0.05	1	0.05
D5. Deficiente clima laboral	0.04	1	0.04	1	0.04
D6. Insuficiente liquidez	0.05	1	0.05	3	0.15
D7. Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	1	0.04	3	0.12
D8. Inexistencia de metas comerciales	0.04	1	0.04	2	0.08
D9. Carencia de plan estratégico	0.05	1	0.05	2	0.10
D10. Escasa información financiera	0.05	1	0.05	2	0.10
D11. Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	1	0.04	3	0.12
Total	2		2.97		5.06

Estrategias					
		Difundir y consolidar las BPM		Captar clientes de otros sectores industriales en el sur del Perú	
Factores claves	Peso	C	PP	C	PP
Oportunidades					
O1. Crecimiento del sector minero	0.08	4	0.32	2	0.16
O2. Entorno legal y político favorable	0.06	1	0.06	2	0.12
O3. Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	1	0.04	2	0.08
O4. Altas barreras de entrada	0.07	3	0.21	3	0.21
O5. Crecimiento a nivel regional	0.07	2	0.14	3	0.21
O6. La innovación	0.06	3	0.18	3	0.18
O7. Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	1	0.07	3	0.21
O8. Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	1	0.07	4	0.28
Amenazas					
A1. Conflictos sociales	0.05	1	0.05	3	0.15
A2. Desaceleración económica China	0.05	1	0.05	2	0.10
A3. Condiciones laborales atractivas del sector	0.08	1	0.08	1	0.08
A4. Alto poder de negociación de clientes	0.06	1	0.06	2	0.12
A5. Bajo grado de diferenciación	0.06	4	0.24	2	0.12
A6. Alta concentración de competidores	0.06	3	0.18	3	0.18
A7. Ingreso de transnacionales	0.06	3	0.18	3	0.18
A8. Incremento de participación de mercado de la competencia	0.07	3	0.21	2	0.14
Fortalezas					
F1. Personal especializado	0.06	3	0.18	3	0.18
F2. Fidelidad de clientes	0.05	3	0.15	3	0.15
F3. Disponibilidad de tecnología	0.04	1	0.04	3	0.12
F4. Cartera de productos y servicios especializada	0.07	3	0.21	3	0.21
F5. SGS homologado	0.05	1	0.05	3	0.15
F6. Ubicación estratégica	0.07	1	0.07	4	0.28
F7. Atención efectiva de reclamos	0.06	3	0.18	3	0.18
F8. Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	3	0.12	3	0.12
F9. Respaldo internacional sólido	0.06	1	0.06	3	0.18
Debilidades					
D1. Carente capacitación al personal	0.06	1	0.06	1	0.06
D2. Deficiente manejo del ERP	0.04	1	0.04	1	0.04
D3. Falta de planificación interna	0.03	1	0.03	2	0.06
D4. Mala relación con proveedores	0.05	1	0.05	1	0.05
D5. Deficiente clima laboral	0.04	1	0.04	1	0.04
D6. Insuficiente liquidez	0.05	1	0.05	3	0.15
D7. Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	1	0.04	1	0.04
D8. Inexistencia de metas comerciales	0.04	1	0.04	3	0.12
D9. Carencia de plan estratégico	0.05	1	0.05	3	0.15
D10. Escasa información financiera	0.05	1	0.05	2	0.10
D11. Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	1	0.04	4	0.16
Total	2		3.69		5.06

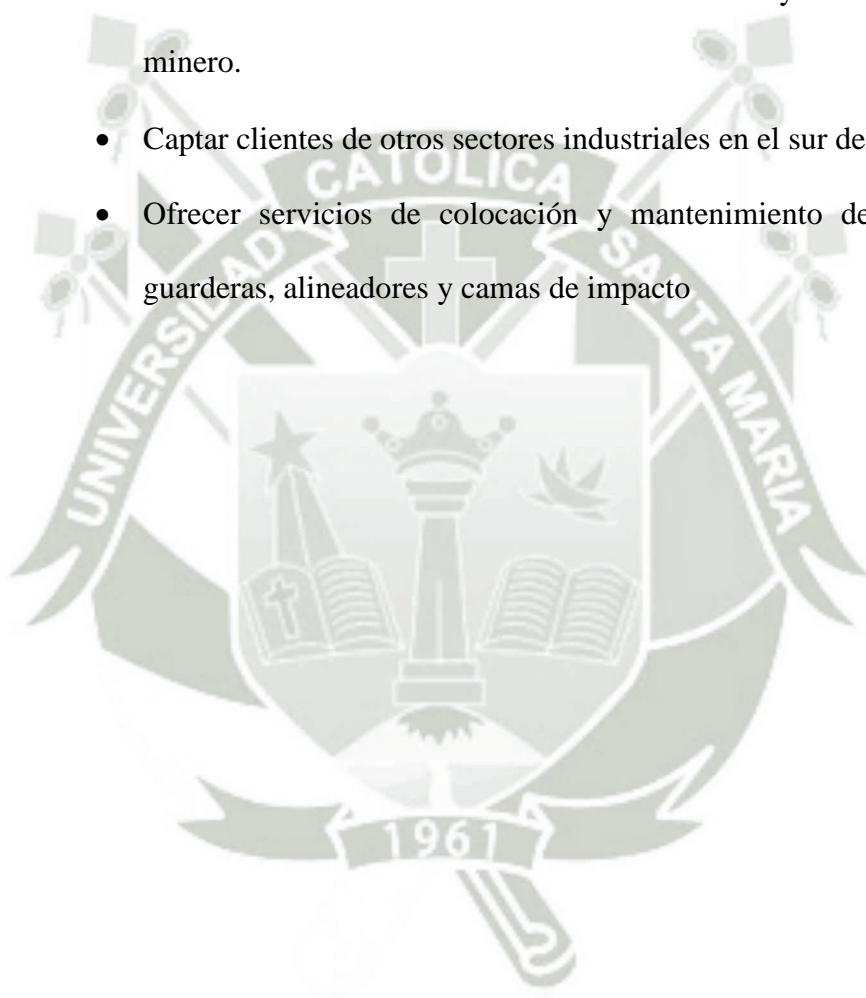
Factores claves		Peso	C	PP	C	PP
Oportunidades						
O1.	Crecimiento del sector minero	0.08	4	0.32	3	0.24
O2.	Entorno legal y político favorable	0.06	3	0.18	2	0.12
O3.	Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	3	0.12	2	0.08
O4.	Altas barreras de entrada	0.07	4	0.28	1	0.07
O5.	Crecimiento a nivel regional	0.07	3	0.21	3	0.21
O6.	La innovación	0.06	3	0.18	4	0.24
O7.	Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	2	0.14	1	0.07
O8.	Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	3	0.21	1	0.07
Amenazas						
A1.	Conflictos sociales	0.05	1	0.05	3	0.15
A2.	Desaceleración económica China	0.05	1	0.05	1	0.05
A3.	Condiciones laborales atractivas del sector	0.08	1	0.08	3	0.24
A4.	Alto poder de negociación de clientes	0.06	1	0.06	1	0.06
A5.	Bajo grado de diferenciación	0.06	3	0.18	3	0.18
A6.	Alta concentración de competidores	0.06	3	0.18	3	0.18
A7.	Ingreso de transnacionales	0.06	2	0.12	3	0.18
A8.	Incremento de participacion de mercado de la competencia	0.07	3	0.21	1	0.07
Fortalezas						
F1.	Personal especializado	0.06	2	0.12	3	0.18
F2.	Fidelidad de clientes	0.05	4	0.20	1	0.05
F3.	Disponibilidad de tecnología	0.04	3	0.12	3	0.12
F4.	Cartera de productos y servicios especializada	0.07	3	0.21	3	0.21
F5.	SGS homologado	0.05	3	0.15	1	0.05
F6.	Ubicación estratégica	0.07	4	0.28	1	0.07
F7.	Atención efectiva de reclamos	0.06	4	0.24	1	0.06
F8.	Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	4	0.16	2	0.08
F9.	Respaldo internacional solido	0.06	3	0.18	2	0.12
Debilidades						
D1.	Carente capacitación al personal	0.06	1	0.06	1	0.06
D2.	Deficiente manejo del ERP	0.04	1	0.04	1	0.04
D3.	Falta de planificación interna	0.03	2	0.06	1	0.03
D4.	Mala relación con proveedores	0.05	1	0.05	1	0.05
D5.	Deficiente clima laboral	0.04	1	0.04	1	0.04
D6.	Insuficiente liquidez	0.05	3	0.15	2	0.10
D7.	Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	1	0.04	2	0.08
D8.	Inexistencia de metas comerciales	0.04	3	0.12	1	0.04
D9.	Carencia de plan estratégico	0.05	2	0.10	1	0.05
D10.	Escasa información financiera	0.05	2	0.10	2	0.10
D11.	Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	1	0.04	1	0.04
Total		2		5.03		3.78

Estrategias					
			Capacitar personal	Reducir costos	
Factores claves	Peso	C	PP	C	PP
Oportunidades					
O1. Crecimiento del sector minero	0.08	1	0.08	1	0.08
O2. Entorno legal y político favorable	0.06	1	0.06	1	0.06
O3. Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	0.04	1	0.04	1	0.04
O4. Altas barreras de entrada	0.07	3	0.21	1	0.07
O5. Crecimiento a nivel regional	0.07	1	0.07	1	0.07
O6. La innovación	0.06	2	0.12	1	0.06
O7. Estabilidad climatológica en el Perú	0.07	1	0.07	1	0.07
O8. Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	0.07	2	0.14	1	0.07
Amenazas					
A1. Conflictos sociales	0.05	1	0.05	1	0.05
A2. Desaceleración económica China	0.05	1	0.05	1	0.05
A3. Condiciones laborales atractivas del sector	0.08	1	0.08	2	0.16
A4. Alto poder de negociación de clientes	0.06	1	0.06	1	0.06
A5. Bajo grado de diferenciación	0.06	3	0.18	3	0.18
A6. Alta concentración de competidores	0.06	1	0.06	3	0.18
A7. Ingreso de transnacionales	0.06	2	0.12	2	0.12
A8. Incremento de participación de mercado de la competencia	0.07	2	0.14	2	0.14
Fortalezas					
F1. Personal especializado	0.06	4	0.24	1	0.06
F2. Fidelidad de clientes	0.05	1	0.05	1	0.05
F3. Disponibilidad de tecnología	0.04	3	0.12	1	0.04
F4. Cartera de productos y servicios especializada	0.07	1	0.07	1	0.07
F5. SGS homologado	0.05	1	0.05	1	0.05
F6. Ubicación estratégica	0.07	1	0.07	1	0.07
F7. Atención efectiva de reclamos	0.06	1	0.06	3	0.18
F8. Curriculum empresarial de alto nivel	0.04	2	0.08	1	0.04
F9. Respaldo internacional sólido	0.06	2	0.12	1	0.06
Debilidades					
D1. Carente capacitación al personal	0.06	3	0.18	1	0.06
D2. Deficiente manejo del ERP	0.04	2	0.08	1	0.04
D3. Falta de planificación interna	0.03	2	0.06	3	0.09
D4. Mala relación con proveedores	0.05	1	0.05	1	0.05
D5. Deficiente clima laboral	0.04	1	0.04	1	0.04
D6. Insuficiente liquidez	0.05	1	0.05	1	0.05
D7. Falta de instalaciones para las operaciones	0.04	1	0.04	1	0.04
D8. Inexistencia de metas comerciales	0.04	1	0.04	1	0.04
D9. Carencia de plan estratégico	0.05	1	0.05	1	0.05
D10. Escasa información financiera	0.05	1	0.05	1	0.05
D11. Desconocimiento de nuevas industrias	0.04	1	0.04	1	0.04
Total	2		3.07		2.63

Fuente: Elaboración propia.

Del total de estrategias retenidas se consideran como prioritarias, las que obtuvieron un puntaje ponderado mayor a 5 en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico y son las siguientes:

- Establecer alianzas estratégicas con los clientes.
- Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes.
- Incursionar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú del minero.
- Captar clientes de otros sectores industriales en el sur del Perú
- Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto



CAPITULO V

DESARROLLO DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL

En este capítulo se detalla y desarrolla el cuadro de mando integral a partir del Balanced Scorecard para la empresa Conveyor Belt Technology, lo cual incluye el desarrollo de las perspectivas seleccionadas, la distribución de la visión empresarial acorde a las perspectivas, la integración de los objetivos estratégicos dentro de la estructura organizacional, las actividades acordes a las estrategias y los indicadores de medición para el monitoreo de los objetivos.

5.1. METODOLOGÍA

A continuación, corresponde desarrollar la fase siguiente de diseño del Mapa Estratégico de la empresa Conveyor Belt Technology utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan (efecto cascada).

Se tomó como punto de partida el diagnóstico estratégico detallado en el capítulo IV y la planificación estratégica desarrollada en el capítulo V.

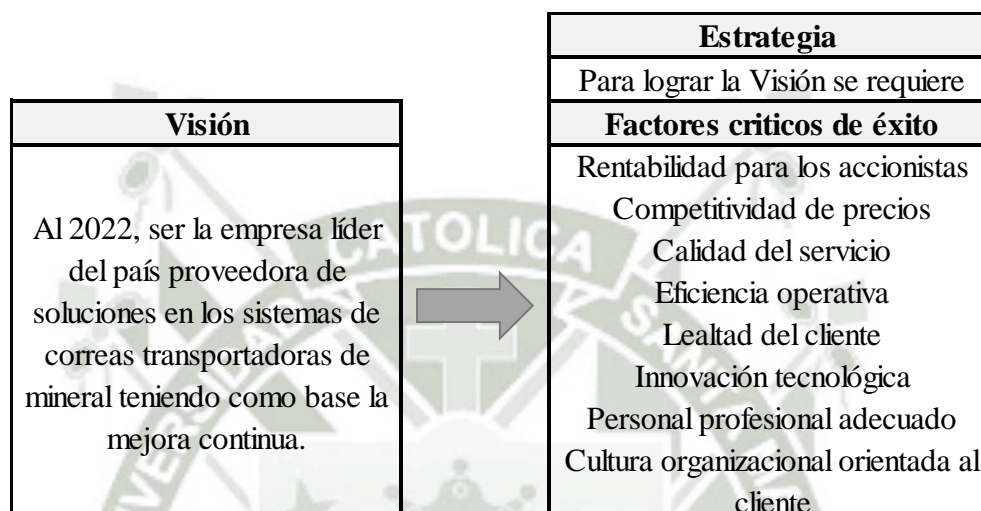
Para el desarrollo de esta fase, se conformó un equipo de trabajo con la participación las gerencias, supervisores de planta y colaboradores, llevándose a cabo reuniones de trabajo con el apoyo de la técnica lluvia de ideas.

Niven (2002) define el proceso de cascada como aquel que permite desarrollar Cuadros de Mando en todos los niveles de la empresa, es necesario destacar que aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, existen también algunos de estos, en los cuadros de nivel inferior, que incluyen medidas que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel.

5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL DE EMPRESA

A continuación, en la Figura 42 se muestra una estructura lógica de las relaciones entre la visión de la empresa antes mencionada, la estrategia y los factores críticos de éxito

Figura 42. Estructura lógica entre la visión, la estrategia y el FCE



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Perspectivas seleccionadas

Para el desarrollo del BSC (Cuadro de Mando Integral) se van a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1997) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento).

5.2.2. Distribución de la visión acorde a las perspectivas

La división de la visión y por lo tanto los objetivos estratégicos acorde a las perspectivas seleccionadas, es fundamentalmente un proceso para definir los aspectos de la estrategia empresarial correspondientes a cada una de las perspectivas que contribuirán a asegurar y hacer sostenibles las ventajas

competitivas de la organización. La estrategia sería la relación entre la visión de la organización y los planes operativos que se ejecutan día a día.

Para el caso de Conveyor Belt Technology se han definido las siguientes líneas estratégicas:

Tabla 22. Objetivos estratégicos de Conveyor Belt Technology

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • F01 Obtener mayor liquidez y solvencia en 6% • F02 Fortalecer el patrimonio empresarial en 5 activos • F03 Optimizar el uso de recursos en 4%
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • C01 Fortalecer relaciones con 6 clientes • C02 Incrementar la recurrencia de 9 clientes • C03 Mejorar la satisfacción de clientes en 85% • C04 Incrementar la cantidad en 9 clientes • C05 Ampliar la cartera de productos en 4% • C06 Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • P01 Mejorar la productividad empresarial en 7% • P02 Automatizar procesos • P03 Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad • P04 Fortalecer la cadena de suministro con 2 proveedores • P05 Producir productos y servicios de calidad al 65% • P06 Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente en 4 centros
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • A01 Desarrollar personal competente al 70% • A02 Motivar al personal al 90% • A03 Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos al 50%

Fuente: Elaboración propia.

Las declaraciones de visión y misión de Conveyor Belt Technology, expuestas anteriormente, establecen la importancia de establecer estrategias enfocadas a la rentabilidad de la empresa, la calidad del servicio al cliente, la innovación

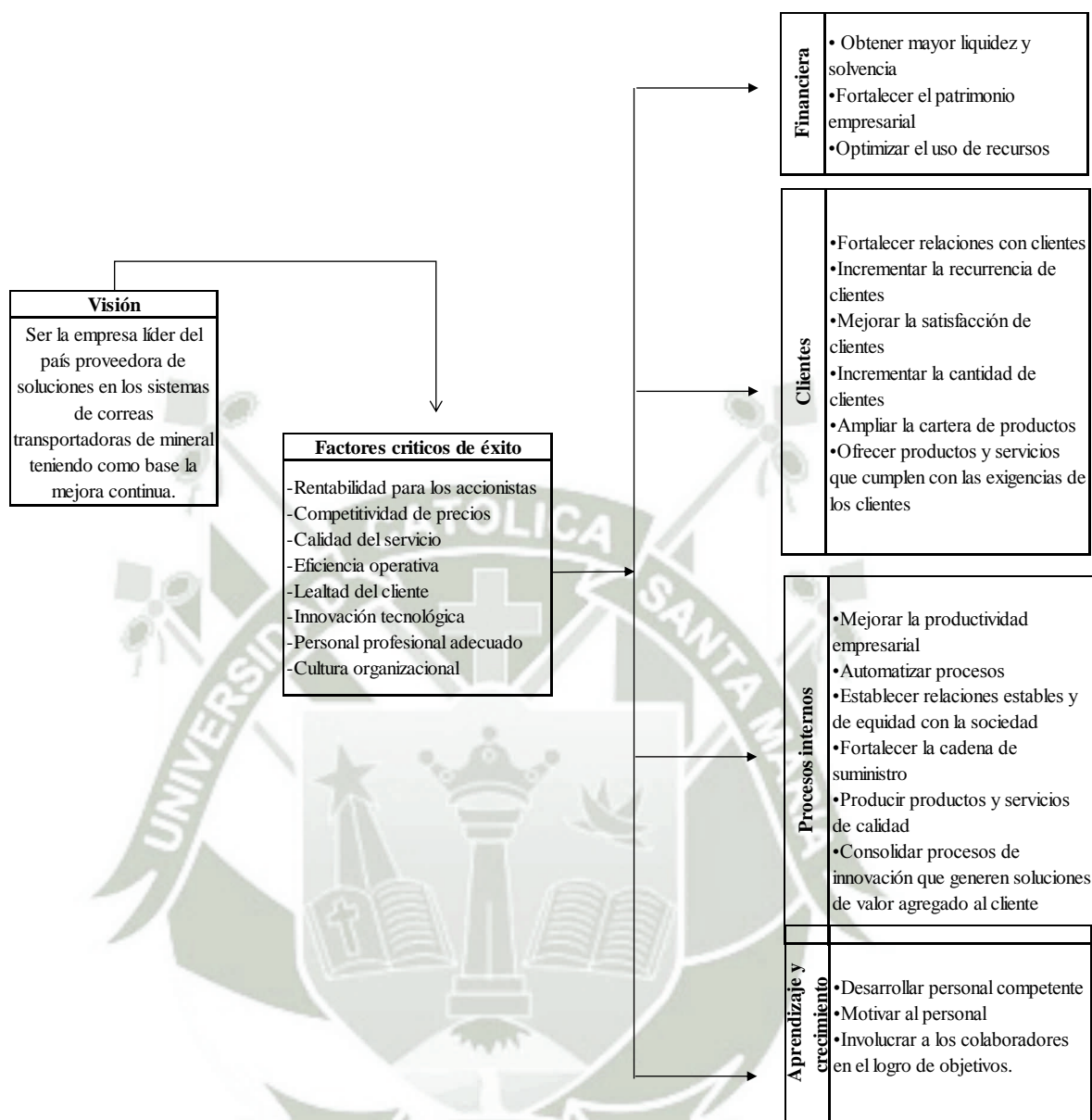
productos y servicios, procesos y ventajas competitivas que le den un lugar privilegiado en el mercado y finalmente contribuir al desarrollo de los stakeholders, todo ello está plasmado en los cuatro objetivos estratégicos definidos.

Así mismo, estos objetivos estratégicos globalizan el conjunto de temas estratégicos obtenidos en el análisis FODA, y son los que deben perseguirse para el adecuado desempeño de los distintos departamentos de la organización.

La Figura 43, muestra como la visión se ha traducido en objetivos a largo plazo.



Figura 43. Objetivos estratégicos de Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 23, explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito.

Tabla 23. Relación entre objetivos estratégicos y FCE

Perspectiva	Factores claves de éxito							
Perspectiva financiera	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8
Obtener mayor liquidez y solvencia	X			X				
Fortalecer el patrimonio empresarial				X		X		
Optimizar el uso de recursos	X	X		X				X
Perspectiva de clientes								
Fortalecer relaciones con clientes	X	X			X		X	X
Incrementar la recurrencia de clientes		X			X	X		X
Mejorar la satisfacción de clientes			X	X	X	X	X	X
Incrementar la cantidad de clientes	X	X	X					X
Ampliar la cartera de productos	X	X			X		X	
Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes		X	X		X			
Perspectiva de procesos internos								
Mejorar la productividad empresarial	X	X	X	X		X	X	
Automatizar procesos		X	X	X		X		
Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad								X
Fortalecer la cadena de suministro		X	X	X				
Producir productos y servicios de calidad	X		X		X			
Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente	X	X			X			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento								
Desarrollar personal competente			X			X	X	
Motivar al personal			X			X	X	
Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos							X	

FCE1 Rentabilidad para los accionistas
 FCE2 Competitividad de precios
 FCE3 Calidad del servicio
 FCE4 Eficiencia operativa
 FCE5 Lealtad del cliente
 FCE6 Innovación tecnológica
 FCE7 Personal profesional adecuado
 FCE8 Cultura organizacional orientada al cliente

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Mapa Estratégico para Conveyor Belt Technology

El desarrollo de indicadores estratégicos que conforman el Mapa Estratégico de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será el uso práctico del modelo. La visión de Conveyor Belt Technology fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán de base para los objetivos estratégicos. Los objetivos

estratégicos deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa y cubrir todos los aspectos claves de la operación.

Tabla 24. Objetivos Estratégicos que conforman el cuadro de mando integral de nivel superior de Conveyor Belt Technology

Perspectiva	Tipo
Perspectiva financiera	
Obtener mayor liquidez y solvencia	Cuantitativo
Fortalecer el patrimonio empresarial	Cuantitativo
Optimizar el uso de recursos	Cuantitativo
Perspectiva de clientes	
Fortalecer relaciones con clientes	Cuantitativo
Incrementar la recurrencia de clientes	Cuantitativo
Mejorar la satisfacción de clientes	Combinado
Incrementar la cantidad de clientes	Cuantitativo
Ampliar la cartera de productos	Cuantitativo
Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes	Combinado
Perspectiva de procesos internos	
Mejorar la productividad empresarial	Cuantitativo
Automatizar procesos	Cuantitativo
Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad	Combinado
Fortalecer la cadena de suministro	Cuantitativo
Producir productos y servicios de calidad	Combinado
Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente	Combinado
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Desarrollar personal competente	Combinado
Motivar al personal	Combinado
Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos	Combinado

Fuente: Elaboración propia.

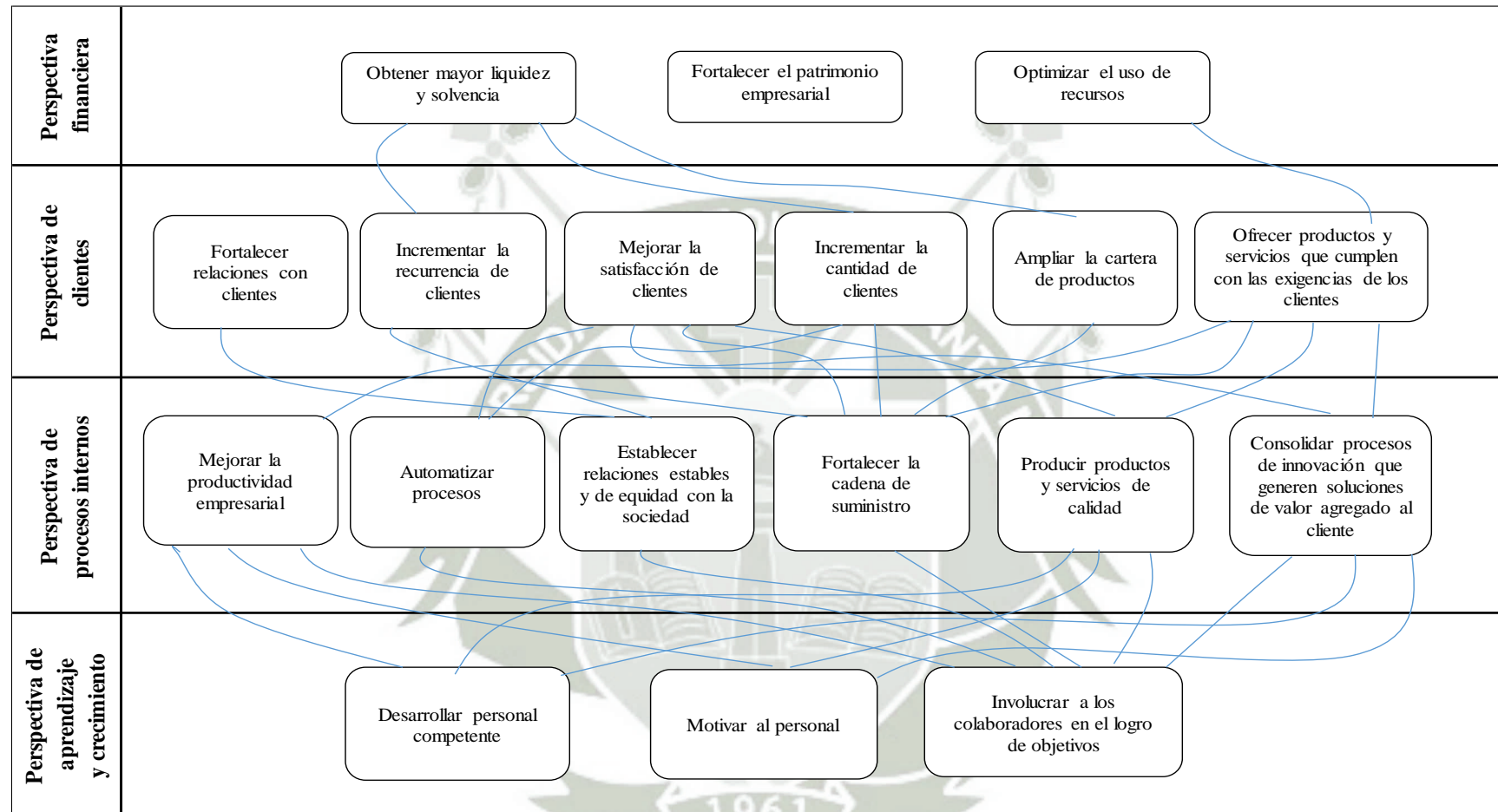
Para formar el Mapa Estratégico de esta lista de objetivos estratégicos, se definen las relaciones de causa-efecto obtenidas como resultado del análisis de los procesos de la empresa y de la interacción de las fuerzas competitivas en la industria. Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor

impacto sobre la organización. Relaciones menores, que de hecho existen entre casi todos los objetivos, no se indican para mantener claras las prioridades de la operación de la empresa.

En la Figura 44 se presenta el Mapa Estratégico de Conveyor Belt Technology que muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos que llevan a la meta de alcanzar la visión y crear valor para los accionistas de la empresa.



Figura 44. Mapa Estratégico de Conveyor Belt Technology



Fuente: Elaboración propia.

El Mapa Estratégico es el primer paso del proceso que busca convertir la visión abstracta en un sistema de estrategias, objetivos e indicadores con la capacidad de impulsar el desarrollo de la empresa para alcanzar su visión.

5.2.4. Integración del sistema dentro de la estructura organizacional

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, se pasa a detallar la forma en la que éste se integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de proyectos internos. Para la aplicación del cuadro de mando integral de nivel superior que se acaba de presentar es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro gerencias adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio. La estructura organizacional se muestra en el acápite 3.1.2.

Debido a que la implementación se basa en una visión global de la organización no es necesario más detalle acerca de la estructura interna de cada área. La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles:

- Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta.
- Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta.

Tabla 25. Objetivos Estratégicos vs Áreas Funcionales de Conveyor Belt Technology

Perspectiva	Objetivo estratégico	Gerencia General	Gerencia de ingeniería y proyectos	Gerencia de finanzas	Ejecutivo de ventas	Jefe de servicios	Encargado de logística	Planner	SIG	Administración
Financiera	F1 Obtener mayor liquidez y solvencia	X		X			X			
	F2 Fortalecer el patrimonio empresarial						X			
	F3 Optimizar el uso de recursos					X		X		
Clientes	C1 Fortalecer relaciones con clientes				X	X				
	C2 Incrementar la recurrencia de clientes				X	X				
	C3 Mejorar la satisfacción de clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	C4 Incrementar la cantidad de clientes				X	X				
	C5 Ampliar la cartera de productos				X	X				
	C6 Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procesos internos	P1 Mejorar la productividad empresarial				X	X				
	P2 Automatizar procesos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	P3 Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad									X
	P4 Fortalecer la cadena de suministro						X			
	P5 Producir productos y servicios de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	P6 Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente		X			X				
Aprendizaje y crecimiento	A1 Desarrollar personal competente	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A2 Motivar al personal									X
	A3 Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos	X	X	X	X	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

A cada objetivo estratégico listado en la Tabla 25 le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por los mismos le pertenece a la misma área que se responsabiliza por el factor. Internamente, dentro de cada área o departamento la responsabilidad puede ser asignada según el criterio del gerente de la misma. Estrategias, actividades e indicadores

En la Tabla 26, se detallan las estrategias, actividades, indicadores, y forma de cálculo de los mismos.



Tabla 26. Estrategias, actividades e indicadores

Estrategias		Actividades	Indicadores	Propósito	Fórmula	Unidad
Tipo	Denominación					
Estrategia específica	Incrementar el capital de trabajo	Alquilar terreno de sachaca Vender 3 camionetas con mas de tres años de antigüedad Vender 1 prensa	Incremento de capital de trabajo	Medir la capacidad de la empresa para incrementar la cantidad de capital de trabajo	$((\text{Capital de trabajo del periodo actual} - \text{Capital de trabajo del periodo anterior}) / \text{Capital de trabajo del periodo anterior}) * 100$	Porcentaje
Estrategia específica	Incrementar los activos de la empresa	Identificar posibles proveedores Solicitar cotizaciones a proveedores Elegir de mejor opción Adquirir vehículos	Número de camionetas compradas Número de cousters compradas Número de camiones comprados	Medir la capacidad de la empresa para adquirir activos	Cuántía de camionetas compradas Cuantías de cousters compradas Cuantía de camiones comprados	Camionetas Cousters Camiones
Estrategia específica	Reducir costos	Reducir costos de movilización de personal Reducir costos de habilitación de personal	Reducción de costos de movilización de personal Costos de habilitación de personal	Monitorear los costos administrativos asociados a la gestión de talento humano de la organización	$((\text{Costos de movilización del periodo actual} - \text{costos de movilización del periodo anterior}) / \text{costos de movilización del periodo anterior}) * 100$ $((\text{Costos de habilitación del periodo actual} - \text{costos de habilitación del periodo anterior}) / \text{costos de habilitación del periodo anterior}) * 100$	Porcentaje Porcentaje
Estrategia específica	Establecer alianzas estratégicas con los clientes	Agendar reuniones con los clientes Participar en eventos como PERUMIN Firmar convenios de mutuo beneficio	Número de convenios obtenidos con los clientes	Cuantificar la habilidad de los vendedores para obtener convenios de mutuo beneficio con los clientes	Cuántía de convenios obtenidos con los clientes	Convenios

*Costo de movilización de personal: costo por trasladar al personal desde la ciudad Arequipa hasta el lugar donde se lleva a cabo el servicio

*Costo de habilitación de personal: costo determinado por la evaluación médica del trabajador y e inducción del mismo.

*Centro de innovación y desarrollo: sub área de servicios similar a un laboratorio en el cual se estudian y prueban nuevos métodos de trabajo.

Estrategias		Actividades	Indicadores	Propósito	Fórmula	Unidad
Tipo	Denominación					
Estrategia específica	Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes	Monitorear servicios realizados constantemente Construir relaciones sociales con los clientes	Promedio de servicios por cliente	Cuantificar el número promedio del total de servicios por cada cliente	(Número de servicios totales/Número total de clientes)	Servicios/cliente
Estrategia específica	Aumentar la satisfacción de los clientes	Plantear formato de encuesta de satisfacción de cliente Determinar frecuencia y clientes a encuestar Aplicar encuesta Analizar la data	Índice de satisfacción de cliente	Medir la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente	(Número de clientes satisfechos/número total de clientes encuestados)*100	Porcentaje
Estrategia externa alternativa intensiva (Desarrollo de mercados)	Incursionar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú del sector minero	Realizar visitas técnicas a posibles clientes	Número de visitas técnicas llevadas a cabo		Cuánta de visitas técnicas llevadas a cabo	Visitas
		Exponer los servicios realizados en actuales centros mineros	Número de contratos conseguidos en nuevos mercados	Medir la capacidad de los vendedores para el ingreso a nuevos mercados	Cuánta de contratos conseguidos en nuevos mercados	Contratos
		Establecer contratos con nuevos clientes	Participación de mercado en nuevos mercados		(Total de servicios vendidos en nuevos mercados/Total de servicios vendidos por la empresa)*100	Porcentaje
Estrategia externa alternativa intensiva (Desarrollo de mercados)	Captar clientes del sector industrial en el sur del Perú otros sectores	Captar nuevos clientes de otras industrias Realizar un estudio de sus sistemas de transporte Ofrecer los servicios de Conveyor Belt Technology Obtener nuevos contratos con clientes industriales	Número de clientes nuevos de otras industrias	Medir la capacidad de los vendedores para el ingreso a nuevos mercados	Cuánta de clientes nuevos de otras industrias	Clientes

Estrategias		Actividades	Indicadores	Proposito	Fórmula	Unidad
Tipo	Denominación					
Estrategia externa alternativa intensiva (Desarrollo de productos)	Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto, porque son demandados y complementarios a los sistemas de transporte	Listar a clientes potenciales de los nuevos servicios Agendar visitar técnicas a potenciales clientes Generar ventas de nuevos servicios	Incremento de ventas por nuevos servicios	Medir la capacidad de los vendedores para la comercialización de nuevos productos	$((\text{Ventas del periodo actual por nuevos servicios} - \text{Ventas del periodo anterior por nuevos servicios}) / \text{Ventas del periodo anterior por nuevos servicios}) * 100$	Porcentaje
Estrategia interna específica (Calidad total)	Certificar el SIG	Identificar consultoras implementadoras del SIG	Procesos implementados con el SIG	Monitorear el alcance de la implementación y certificación del SIG	$(\text{Número de procesos implementados con el SIG} / \text{Total de procesos a implementar}) * 100$	%
		Elegir consultora Implementar el SIG Certificar del SIG	Procesos certificados con el SIG		$(\text{Número de procesos certificados con el SIG} / \text{Total de procesos a certificar}) * 100$	%
Estrategia específica	Impulsar el crecimiento de los niveles de productividad	Realizar estudios de tiempos y movimientos	Incremento del índice de productividad	Medir el crecimiento de la productividad de la empresa Medir la cantidad de iniciativas de mejora continua implementadas que favorezcan el incremento de la producción	$((\text{Productividad del periodo actual} - \text{productividad del periodo anterior}) / \text{productividad del periodo anterior}) * 100$	Porcentaje
		Realizar seguimiento de los planes de producción Planificar e implementar círculos de calidad Planificar e implementar 5S	Número de círculos de calidad formados Número de zonas implementadas con 5S		Cuánta de círculos de calidad formados Cuantía de zonas implementadas con 5S	Círculos de calidad Zonas
Estrategia específica	Incrementar tecnología y equipos	Identificar posibles proveedores Analizar tipo de prensa de acuerdo a las características mas solicitadas Solicitar cotizaciones a proveedores Elegir mejor opción Comprar prensas	Número de prensas adquiridas	Medir la cantidad de prensas a adquirir por la empresa, las cuales garanticen la calidad del vulcanizado	Cuánta de prensas adquiridas	Prensas

Estrategias		Actividades	Indicadores	Propósito	Fórmula	Unidad
Tipo	Denominación					
Estrategia interna específica (Tecnología emergente: ERP)	Automatizar tareas	Identificar deficiencias de ERP actual Rediseñar ERP actual Capacitar al personal en el uso de ERP Utilizar ERP Monitorear el desempeño del ERP	Módulos de ERP implementados	Medir el porcentaje de módulos del ERP a implementar, el cual favorecerá la integración de los sistemas de información de la organización	$(\text{Número de módulos de ERP implementados} / \text{Número total de módulos a implementar}) * 100$	%
Estrategia específica	Implementar iniciativas de responsabilidad social	Identificar problemas en la sociedad Desarrollar campañas de responsabilidad social	Número de campañas de responsabilidad social ejecutadas	Medir la cantidad de campañas de responsabilidad social ejecutadas	Cuánta de campañas de responsabilidad social ejecutadas	Campañas
Estrategia específica	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	Listar a los proveedores mas frecuentes Realizar reuniones con proveedores seleccionados Establecer convenios con cada proveedor	Número de convenios pactados con proveedores	Medir la cantidad convenios pactados	Cuánta de convenios pactados con proveedores	Convenios
Estrategia interna específica (Gerencia de procesos BPM)	Difundir y consolidar las BPM	Ofrecer servicios con mayores estándares de calidad Realizar auditorias internas Identificar no conformidades Dar tratamiento a no conformidades	Porcentaje de no conformidades solucionadas eficazmente	Medir la capacidad organizacional para el manejo y solución de no conformidades	$(\text{Número de no conformidades solucionadas eficazmente} / \text{Número de no conformidades totales}) * 100$	Porcentaje

Estrategias		Actividades	Indicadores	Proposito	Fórmula	Unidad
Tipo	Denominación					
Estrategia específica	Implementar centros de innovación y desarrollo	Identificar potenciales centros de trabajo	Número de centros de innovación implementados	Medir la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes mineros	Cuantía de centros de innovación implementados	Centros
		Seleccionar ubicaciones óptimas				
		Instalar centros de innovación				
Estrategia específica	Capacitar al personal	Identificar necesidades de capacitación	Número de capacitaciones realizadas	Medir la cantidad de capacitaciones realizadas	Cuantía de capacitaciones realizadas (Cantidad de personal capacitado/Número total de colaboradores)*100	Capacitaciones Porcentaje Horas
		Coordinar disponibilidad de tiempo de personal	Porcentaje de personal capacitado	Cuantificar la cantidad de personas capacitadas y el tiempo promedio de capacitación por colaborador		
		Elaborar un plan de capacitación	Tiempo promedio de capacitación por colaborador			
		Ejecutar capacitaciones				
Estrategia específica	Desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al personal	Realizar actividades de integración del personal	Número de actividades de integración realizadas	Medir la cantidad actividades de integración realizadas	Cuantía de actividades de integración realizadas (Número de colaboradores satisfechos/número total de colaboradores encuestados)*100	Actividades Porcentaje
		Entregar incentivos y reconocimientos al personal	Nivel de satisfacción de los colaboradores	Medir la capacidad de la empresa para satisfacer a sus colaboradores		
Estrategia específica	Implementar la gestión por objetivos	Identificar objetivos a largo y corto plazo	Número de objetivos definidos	Medir la cantidad de objetivos establecidos en toda la empresa y el cumplimiento de cada uno de ellos	Cuantía de objetivos definidos (Número total de objetivos alcanzados/Número total de objetivos establecidos)*100	Objetivos Objetivos alcanzados/área Porcentaje
		Establecer metas para cada objetivo	Promedio de objetivos alcanzados por área			
		Determinar frecuencia de reporte de objetivos	Desempeño de cumplimiento de objetivos			

5.2.5. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Con todos los elementos definidos, a continuación en la Tabla 27 se presenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral de la empresa Conveyor Belt Technology, el mismo es una adaptación del cuadro de mando integral presentado por Kaplan y Norton.

Para el establecimiento de los indicadores y metas se consultó y trabajó conjuntamente con los líderes de cada de las áreas de la empresa.



Tabla 27. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos	Estrategias Denominación	Indicadores	Unidad	Metas					Periodo de evaluación	Responsable
					2018	2019	2020	2021	2022		
Financiera	Obtener mayor liquidez y solvencia	Incrementar el capital de trabajo	Incremento de capital de trabajo	Porcentaje	2%	3%	4%	5%	6%	Anual	Gerente General Gerente de finanzas /Encargado de logístico
Financiera	Fortalecer el patrimonio empresarial	Incrementar los activos de la empresa	Número de camionetas compradas	Camionetas	0	1	0	1	1	Anual	Encargado de logística
			Número de cousters compradas	Cousters	0	0	1	0	0	Anual	
			Número de camiones comprados	Camiones	1	0	0	0	0	Anual	
Financiera	Optimizar el uso de recursos	Reducir costos	Reducción de costos de movilización de personal	Porcentjae	7%	6%	6%	5%	5%	Semestral	Jefe de servicios Planner
			Costos de habitación de personal	Porcentaje	5%	5%	4%	4%	3%	Semestral	
Cientes	Fortalecer relaciones con clientes	Establecer alianzas estrategicas con los clientes	Número de convenios obtenidos con los clientes	Convenios	2	3	4	4	6	Anual	Ejecutivos de ventas Jefe de servicios
Cientes	Incrementar la recurrencia de clientes	Reforzar la frecuencia de compra y fidelización de clientes	Promedio de servicios por cliente	Servicios/cliente	5	7	7	9	9	Anual	Ejecutivos de ventas Jefe de servicios

Perspectiva	Objetivos	Estrategias Denominación	Indicadores	Unidad	Metas					Periodo de evaluación	Responsable
					2018	2019	2020	2021	2022		
Cientes	Mejorar la satisfacción de clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción de cliente	Porcentaje	65%	70%	75%	80%	85%	Mensual	Gerentes Jefes de área
Clientes	Incrementar la cantidad de clientes	Incurcionar en mercados ubicados en el centro y norte del Perú del sector minero	Número de visitas técnicas llevadas a cabo	Visitas	3	3	4	4	5	Mensual	Ejecutivos de ventas Jefe de servicios
			Número de contratos conseguidos en nuevos mercados	Contratos	5	5	6	7	7	Anual	
			Participación de mercado en nuevos mercados	Porcentaje	2%	3%	4%	5%	6%	Anual	
Cientes	Incrementar la cantidad de clientes	Captar clientes del sector industrial en el sur del Perú otros sectores	Número de clientes nuevos de otras industrias	Cientes	1	1	2	2	2	Anual	Ejecutivos de ventas Jefe de servicios
Cientes	Ampliar la cartera de productos	Ofrecer servicios de colocación y mantenimiento de limpiadores, guarderas, alineadores y camas de impacto, porque son demandados y complementarios a los sistemas de transporte de mineral	Incremento de ventas por nuevos servicios	Porcentaje	2%	2%	3%	3%	4%	Anual	Ejecutivos de ventas Jefe de servicios
Clientes	Ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes	Certificar el SIG	Procesos implementados con el SIG	%	17%	17%	51%	51%	68%	Anual	Gerentes Jefes de área Jefe de SST y MA
			Procesos certificados con el SIG	%	17%	17%	34%	34%	24%	Anual	

Perspectiva	Objetivos	Estrategias Denominación	Indicadores	Unidad	Metas					Periodo de evaluación	Responsable
					2018	2019	2020	2021	2022		
Procesos internos	Mejorar la productividad empresarial	Impulsar el crecimiento de los niveles de productividad	Incremento del índice de productividad	Porcentaje	3%	4%	5%	6%	7%	Anual	Jefe de servicios Jefe de proyectos
			Número de círculos de calidad formados	Círculos de calidad	5	7	9	10	11	Anual	
			Número de zonas implementadas con 5S	Zonas	3	4	5	6	7	Anual	
Procesos internos	Automatizar procesos	Incrementar tecnología y equipos	Número de prensas adquiridas	Prensas	0	0	1	0	1	Anual	Encargado de logística
Procesos internos		Automatizar tareas	Módulos de ERP implementados	%	25%	25%	50%	75%	100%	Anual	Gerentes Jefes de área Jefe de administración
Procesos internos	Establecer relaciones estables y de equidad con la sociedad	Implementar iniciativas de responsabilidad social	Número de campañas de responsabilidad social ejecutadas	Campañas	0	1	1	1	1	Anual	Jefe de administración
Procesos internos	Fortalecer la cadena de suministro	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	Número de convenios pactados con proveedores	Convenios	1	1	2	2	2	Anual	Encargado de logística

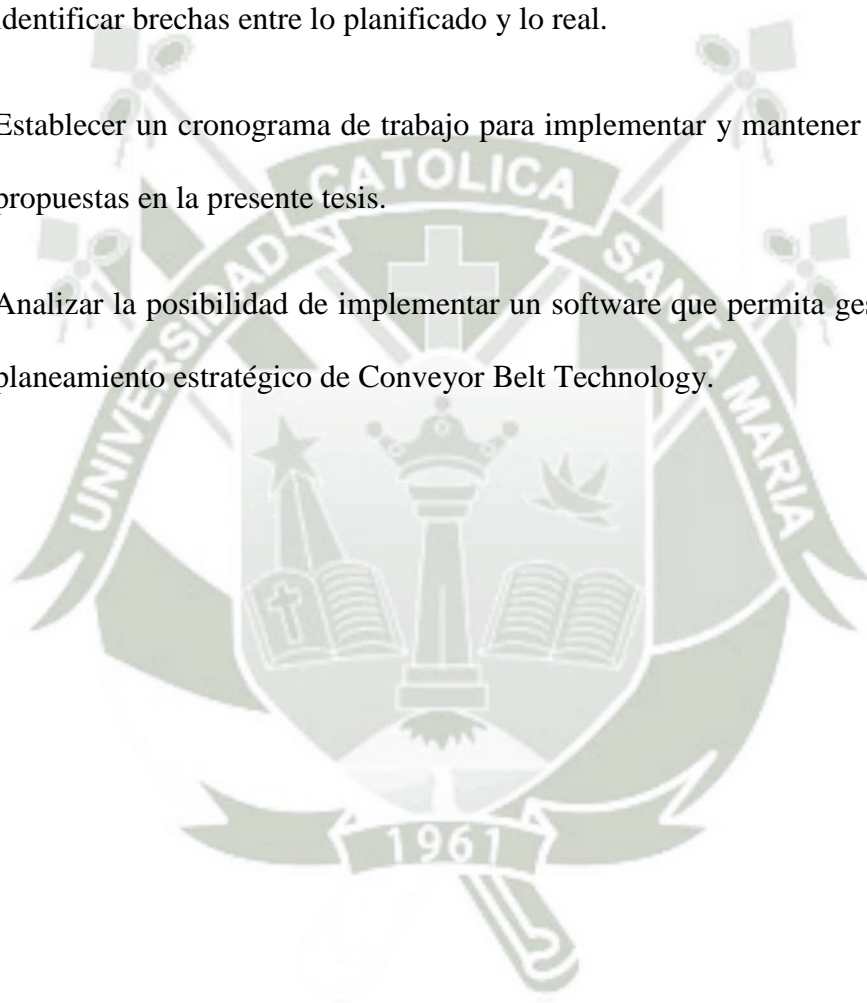
Perspectiva	Objetivos	Estrategias Denominación	Indicadores	Unidad	Metas					Periodo de evaluación	Responsable
					2018	2019	2020	2021	2022		
Procesos internos	Producir productos y servicios de calidad	Difundir y consolidar las BPM	Porcentaje de no conformidades solucionadas eficazmente	Porcentaje	50%	50%	55%	60%	65%	Semestral	Gerentes Jefes de área
Procesos internos	Consolidar procesos de innovación que generen soluciones de valor agregado al cliente	Implementar centros de innovación y desarrollo	Número de centros de innovación implementados	Centros	0	1	2	3	4	Anual	Jefe de servicios Jefe de proyectos
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar personal competente	Capacitar al personal	Número de capacitaciones realizadas	Capacitaciones	1	1	2	2	3	Mensual	Gerentes
			Porcentaje de personal capacitado	Porcentaje	50%	55%	60%	65%	70%	Mensual	Jefes de área
			Tiempo promedio de capacitación por colaborador	Horas	1	1.5	3	3	5	Mensual	Jefe de administración
Aprendizaje y desarrollo	Motivar al personal	Desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al personal	Número de actividades de integración realizadas	Actividades	0	1	1	2	3	Anual	Jefe de administración
			Nivel de satisfacción de los colaboradores	Porcentaje	70%	75%	80%	85%	90%		
Aprendizaje y desarrollo	Involucrar a los colaboradores en el logro de objetivos	Implementar la gestión por objetivos	Número de objetivos definidos	Objetivos	19	19	20	20	22	Anual	Jefe de administración Gerentes Jefes de área
			Promedio de objetivos alcanzados por área	Objetivos alcanzados/área	8	8	10	10	11		
			Desempeño de cumplimiento de objetivos	Porcentaje	50%	50%	50%	50%	50%		

CONCLUSIONES

- I. Se generó una propuesta de plan estratégico en la empresa Conveyor Belt Technology mediante el establecimiento de objetivos, estrategias e indicadores que fueron plasmados mediante el uso de las matrices estratégicas y la herramienta del Balanced Scorecard.
- II. Se emplearon fundamentos teóricos para el desarrollo de todo el proceso de planeamiento estratégico enfocado a la empresa materia de estudio, para determinar las estrategias, objetivos e indicadores.
- III. Se evaluó a la empresa Conveyor Belt Technology y se identificó que la misma responde positivamente a los factores externos y lo está aprovechando; sin embargo no está respondiendo adecuadamente a factores internos controlables.
- IV. Se seleccionaron como estrategias óptimas para Conveyor Belt Technology estrategias específicas, estrategias externas alternativas intensivas de desarrollo de mercados y productos, estrategias internas específicas de calidad total, gerencia de procesos BPM y tecnología emergente ERP, para el logro de los objetivos a largo plazo establecidos.
- V. Se elaboró un mapa estratégico para la empresa a partir de la identificación de objetivos estratégicos organizados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, con la finalidad de poder comunicar de manera sintetizada los objetivos y estrategias a nivel global de la organización.

RECOMENDACIONES

- I. Implementar la propuesta de plan estratégico descrita en la presente tesis para que la empresa Conveyor Belt Technology pueda responder adecuadamente a los factores externos e internos y satisfacer las exigencias del mercado.
- II. Realizar seguimiento específico a los objetivos estratégicos planteados para identificar brechas entre lo planificado y lo real.
- III. Establecer un cronograma de trabajo para implementar y mantener las estrategias propuestas en la presente tesis.
- IV. Analizar la posibilidad de implementar un software que permita gestionar todo el planeamiento estratégico de Conveyor Belt Technology.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belotserkovskiy, R. (2015). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Buzzel y Gale (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Nueva York: Doubleday.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cruz, J. (2014). *Propuesta de un plan estratégico de gestión para el periodo 2015 – 2016 para la gestión de proyectos metalmecánicos de la empresa IMCO Servicios S.A.C. – Arequipa*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México D.F.: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2002). *Curso de Estrategia, Diseño y Comportamiento Estratégico*, CENTRUM Católica, MBA, Lima.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación.

Drucker, P., 2002. *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.

Espinoza, M. (2013). *Formulación y planeamiento estratégico de la empresa "Puertas automáticas la campana" 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Espezua, S. (2014). *Planeamiento estratégico para determinar estrategias que generen la mejora de la empresa Apple Glass Peruana S.A.C., Arequipa 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Huanca, R. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para el grupo INMARPACS SAC*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Hax Arnoldo y Nicolás Majluf. (1996). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Jiménez, J. (2010). *El valor de los valores*

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

en las organizaciones. Caracas: Cofrag Comunicaciones.

Kaplan, R, y Norton, D. (1997) *Cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R, y Norton, D. (2004) *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2004.

Luna, Y. (2015). *Análisis situacional para la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios grúas del sur, Juliaca 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Niven, P. (2002). *El cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy*. Boston: Addison-Wesley.

Salas, Y. (2013). *Planeamiento estratégico para la optimización de la empresa AQP Industrial Service SAC, Arequipa 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Saénz, C. (2014). *Elaboración del plan estratégico del sistema de información para una empresa de Servicios gráficos*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Vera, C. (2014). *Diseño de un plan estratégico para el centro de servicio automotriz almacenes Santa Clara S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

Referencia de páginas en el world wide web

Ampudia M. (2017). El Perú tiene 24 proyectos mineros de toda la cartera nacional
Recuperado de
<http://proactivo.com.pe/el-sur-tiene-24-proyectos-mineros-la-mitad-de-toda-la-cartera-nacional/>

Auditool. (2017). *Eficacia y eficiencia*. Recuperado de
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

Banco Mundial. (2015). *Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera*. Recuperado de
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-mundial-peru-tiene-entorno-legal-y-politico-muy-favorable-para-incl>

Banco Mundial. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Concepto definición. DE. (2014). *Definición de inversión*. Recuperado de
<http://conceptodefinicion.de/inversión/>

Concepto definición. DE. (2014). *Definición de medición*. Recuperado de
<http://conceptodefinicion.de/medición/>

Crece negocios. (2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas.*

<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

Definición.DE. (2017). *Definición de desempeño.* Recuperado de

<http://definicion.de/desempeno/>

DefiniciónABC. (2017). *Definición de propuesta.* Recuperado de

<https://www.definicionabc.com/social/propuesta.php>

Empresa y cultura emprendedora. (2008). *La empresa y su entorno.* Recuperado de

http://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf

Guía de la calidad. (2017). *Análisis DAFO.* Recuperado de

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

Gestionando empresas. (2010). *Análisis interno.* Recuperado de [http://gestionando-](http://gestionando-empresas.blogspot.pe/2010/09/analisis-interno.html)

[empresas.blogspot.pe/2010/09/analisis-interno.html](http://gestionando-empresas.blogspot.pe/2010/09/analisis-interno.html)

Gestión y sociedad. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional,*

una revisión bibliográfica. Recuperado de

<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/1141/1041>

Gestión empresarial. (2013). *¿Qué es un plan estratégico?.*

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Guía de la calidad. (2017). *Análisis DAFO.* Recuperado de

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

Gestionando empresas. (2010). *Análisis interno*. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.pe/2010/09/analisis-interno.html>

Gestión y sociedad. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/1141/1041>

Gestión empresarial. (2013). *¿Qué es un plan estratégico?*.
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

INEI. (2017). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre 2017*.
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

La Republica. (2015). *Los cinco conflictos socioambientales que exploraron este año*.
Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/707143-los-cinco-conflictos-socioambientales-que-explotaron-este-ano>

Promonegocios.net. (2012). Definición de empresa. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Revista de información y análisis. (2002). *¿Qué son los indicadores?*. Recuperado de http://www.orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores2.pdf

Revista de educación. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*.
Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

Revista de antiguos alumnos. (2011). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

Significados. (2017). Significado de gestión. Recuperado de <https://www.significados.com/gestion/>

Serie de la economía de la empresa. (1995). *La implementación: un fenómeno organizativo multidimensional*. Recuperado de <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6419/db952204.pdf?sequence=1>



ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS EXTERNO

Compañía		
Nivel de análisis		
Area		
Departamento		
Nro	OPORTUNIDAD	Grado de importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Compañía		
Nivel de análisis		
Area		
Departamento		
Nro	AMENAZA	Grado de importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ANEXO 2

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO

Matriz de factores externos claves																								
Factor externo	Valoración de fichas																				Peso	Calificación	Puntaje Ponderado	
Oportunidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total			
O1.Crecimiento del sector minero	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	60	0.08	4	0.32
O2.Entorno legal y político favorable	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	46	0.06	3	0.18
O3.Leyes que garantizan el bienestar de la salud y medio ambiente	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	1	3	1	31	0.04	2	0.08
O4.Altas barreras de entrada	4	2	1	2	3	3	1	2	4	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	2	52	0.07	2	0.14
O5.Crecimiento a nivel regional	2	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2	54	0.07	3	0.21
O6.La innovación	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	46	0.06	3	0.18
O7.Estabilidad climatológica en el Perú	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	48	0.07	3	0.21
O8.Acceso y disponibilidad de vías de comunicación	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	50	0.07	3	0.21
Subtotal																								1.53
Amenazas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total			
A1.Conflictos sociales	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	36	0.05	3	0.15
A2.Inestabilidad económica China	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	33	0.05	2	0.10
A3.Pérdida de personal calificado	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	55	0.08	3	0.24
A4.Alto poder de negociación de clientes	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	1	4	2	3	2	3	45	0.06	3	0.18
A5.Bajo grado de diferenciación	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	42	0.06	2	0.12
A6.Alta concentración de competidores	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	42	0.06	3	0.18
A7.Ingreso de transnacionales	2	2	2	1	3	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	44	0.06	2	0.12
A8.Incremento de productividad en la competencia	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	48	0.07	3	0.21
Subtotal																								1.3
TOTAL																					732	1.00		2.83

Calificación: Oportunidades: De bajo nivel (1), Medianamente favorable (2), Favorable (3), Muy favorable (4)

Amenazas: Poca probabilidad de superación (1), Medianamente superable (2), Superable (3), Fácilmente superable (4)

ANEXO 3

FICHA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS INTERNO

Compañía		
Nivel de análisis		
Area		
Departamento		
Nro	FORTALEZA	Grado de importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Compañía		
Nivel de análisis		
Area		
Departamento		
Nro	DEBILIDAD	Grado de importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ANEXO 4

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO

Matriz de factores internos claves																								
Factor interno	Valoración de fichas																				Peso	Calificación	Puntaje Ponderado	
Fortalezas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				Total
Personal especializado	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	1	2	3	3	1	1	2	1	3	2	41	0.05	3	0.15
Fidelidad de clientes	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	1	3	37	0.05	2	0.10
Disponibilidad de tecnología	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	26	0.03	2	0.06
Cartera de productos y servicios especializada	1	2	3	2	1	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	4	3	3	2	50	0.06	3	0.18
SGS homologado	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	39	0.05	3	0.15
Fuerte posicionamiento	2	1	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	1	3	2	4	3	2	50	0.06	3	0.18
Ubicación estratégica	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	50	0.06	3	0.18
Atención de reclamos	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	46	0.06	3	0.18
Curriculum empresarial de alto nivel	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	28	0.04	2	0.08
Respaldo internacional solido	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	2	45	0.06	3	0.18
Subtotal																							1.44	
Debilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total			
Falta de capacitación al personal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	44	0.06	2	0.12
Deficiente manejo del ERP	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	28	0.04	2	0.08
Falta de planificación interna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	22	0.03	1	0.03
Mala relación con proveedores	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	2	1	1	2	1	3	2	35	0.04	3	0.12
Deficiente clima laboral	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	30	0.04	2	0.08
Falta de liquidez	1	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	39	0.05	2	0.10
Deficiente comunicación	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	31	0.04	3	0.12
Falta de instalaciones para las operaciones	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	30	0.04	2	0.08
Inexistencia de metas comerciales	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	27	0.03	2	0.06
Carencia de plan estratégico	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	34	0.04	2	0.08
Falta de información financiera	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	34	0.04	2	0.08
Desconocimiento de nuevas industrias	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	26	0.03	2	0.06
Sub total																							1.01	
TOTAL																					792	1	2.45	

Calificación: Fortalezas: Deficiente (1), Promedio (2), Arriba del promedio (3), Excelente (4)

Debilidades: Poca probabilidad de superación (1), Medianamente superable (2), Superable (3), Fácilmente superable (4)

ANEXO 5

FICHA PARA ANÁLISIS AMOFHIT

1. Complete usted la información respecto a administración que se muestra a continuación:

- RUC:
- Razón social:
- Tiempo en el mercado:
- Servicio ofrecido:
- Clientes frecuentes:
- Fecha de constitución:
- Dirección:
- Tipo de organización:
- Régimen industrial:
- Áreas y funciones:
- Organigrama:
- Número y categorías de colaboradores:

2. Complete usted la información respecto a marketing y ventas que se muestra a continuación:

- Productos comercializados:
- Descripción del área de ventas:
- Actividades de promoción:

3. Complete usted la información respecto a operaciones y logística que se muestra a continuación:

- Operaciones de producción:

- Cantidad y ubicación de almacenes:
- Descripción del proceso de compra:
- Descripción de la gestión de inventarios:

4. Complete usted la información respecto a finanzas que se muestra a continuación:

- Liquidez:
- Capacidad de pago:
- Actividades de financiamiento:

5. Complete usted la información respecto a gestión humana que se muestra a continuación:

- Descripción del proceso de selección de personal:
- Clima laboral:
- Actividades de bienestar social:

6. Complete usted la información respecto a informática y tecnología que se muestra a continuación:

- Sistemas informáticos:
- Equipos y tecnología: